



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali

Scuola di Economia e Scienze Politiche

Corso di Laurea Triennale in Scienze Politiche, Relazioni Internazionali, Diritti
Umani

Anno Accademico 2025/2026

LA CONFEDERAZIONE EUROPEA DEI SINDACATI E LO SVILUPPO DEI COMITATI AZIENDALI EUROPEI: IL CASO STUDIO DELLA GENERAL MOTORS EUROPEA

Relatore: Prof. Marco Mascia

Laureando: Luca Marchetti

Matricola n. 2036933

Indice

INTRODUZIONE	4
--------------------	---

CAPITOLO 1: CES e CAE: funzioni, ruoli e scopi

1.1 – Unione Europea: dove l’ETUC affonda le sue radici	5
1.2 – Teorie dell’integrazione Europea	5
1.3 – Multilevel Governance nell’Unione Europea	7
1.4 – Teorie sulla Multilevel Governance	7
1.5 – Unione Europea come sistema politico	8
1.6 – CES: di cosa si tratta e come si struttura?	9
1.7 – Il trattato di Maastricht	10
1.8 – Effetti del trattato di Maastricht	11
1.9 – Manifesto di Berlino del 2023 e obiettivi futuri	13
1.10 – Manifesto di Berlino: Approfondimento sul Gender Pay Gap	14
1.11 – Gli altri obiettivi del Manifesto di Berlino e la Governance dell’ETUC	16
1.12 – EWC (o CAE): cosa sono e principali funzioni	18

CAPITOLO 2: Direttive sui CAE: la CES e il suo operato

2.1 – La prima normativa sui CAE: 94/45/CE con analisi degli autori	21
2.2 – La seconda normativa: punti forti, criticità e parere degli autori	25
2.3 – La normativa del 2025	26
2.4 – I 7 principi cardine della direttiva del 2025	27
2.5 – Considerazioni finali sulla normativa del 2025	31

CAPITOLO 3: Caso studio: Fetzer e l’esempio della general motors Europea

3.1 – Introduzione allo studio	32
3.2 – Il caso general motors: dal pessimismo, all’avanguardia	33
3.3 – EWC e General motors: situazione generale	34
3.4 – I CAE come strumento di difesa	35
3.5 – Il limite: il successo del CAE di GM esiste solo in Europa	36

3.6 – CAE come comunità di rischio: concetti principali	37
3.7 – CAE come comunità di rischio: dimensione interna	38
3.8 – CAE come comunità di rischio: dimensione esterna	42
3.9 – Conclusioni del caso studio	46
CONCLUSIONE	47
BIBLIOGRAFIA	48

Introduzione

In Europa sono in corso anni di grande fermento. Il processo d'integrazione Europea ha avuto un forte impatto non solo a livello politico ed economico, ma anche gli ambiti della gestione del lavoro, relazioni industriali e sindacali.

La, ormai totale, assenza di confini per le imprese ha fatto in modo che i rappresentanti dei lavoratori fossero limitati dalle loro logiche nazionali, rendendo la loro azione efficace solo se svolta in termini transnazionali.

Proprio da questo tipo di esigenza, emerge la figura dei Comitati Aziendali Europei (o EWC in lingua inglese). Si tratta di organismi con scopi d'informazione e consultazione che si trovano in seno alle grandi multinazionali e che, sulla carta, presentano grandi potenzialità di rappresentanza. Questi comitati, tuttavia, hanno a loro volta dei molteplici vincoli.

Il primo problema è che i CAE sono efficienti in base alle risorse che custodiscono. Un altro tasto dolente è il fatto che, pur essendo degli organismi creati con funzioni informative, ricevono notizie dalla propria azienda in maniera tardiva o incompleta.

Dietro alla creazione degli EWC, tuttavia, vi è un'organizzazione ancora più influente e capillare: si tratta della Confederazione Europea dei sindacati o CES (ETUC in lingua inglese) che dal 1973 s'impegna a tutelare e rappresentare i lavoratori europei a livello continentale.

Questa situazione, a sua volta, fa sorgere determinate domande quali: come ha fatto l'ETUC a migliorare la posizione dei CAE nell'arco degli anni? Ci sono, nonostante i limiti della loro natura, dei CAE che hanno avuto un ruolo più significativo anche in termini di rappresentanza?

La presente tesi si pone come obiettivo quello di rispondere ai quesiti appena citati e di spiegare come sono stati affrontati o risolte le eventuali criticità nominate. La tesi si articola in 3 differenti capitoli nei quali, oltre a spiegazioni di natura teorica, verranno anche riportate le analisi di alcuni autori di spicco del settore.

Nel primo capitolo viene esaminata, a livello generico, la struttura dell'Unione Europea, la sua caratteristica governance multilivello e il fatto che si tratti di un vero e proprio sistema politico, caratterizzato da attori, istituzioni e output politici tenuti assieme dal noto "metodo comunitario". Questa premessa iniziale viene utilizzata solo per far comprendere al meglio dove si trova l'ETUC all'interno del sistema europeo e chiarire che si tratta di un soggetto all'infuori dell'unione, anche se in stretto contatto con essa. Viene quindi spiegato quali sono i vari organi della CES e di cosa si occupano. È poi esaminato il trattato di Maastricht e gli importantissimi effetti che ha esercitato su

tale istituzione. Si prosegue poi con un'analisi del manifesto di Berlino (2023) e dei nuovi obiettivi che esso propone per la confederazione nei confronti dei lavoratori da essa rappresentati. Il capitolo primo si conclude con una breve introduzione ai CAE, spiegando cosa effettivamente sono i comitati, i loro obiettivi, alcuni progetti a loro legati e chiarendo in quale tipo d'impresa possono essere costituiti.

Il secondo capitolo, invece, spiega come le varie direttive redatte dall'ETUC hanno influenzato e migliorato l'attività svolta dagli EWC. Viene spiegato che le direttive sono tre, redatte rispettivamente nel 1994, nel 2009 e nel 2025. Ognuna di esse, di fatto, si pone l'obiettivo di migliorare la precedente, lavorando sui punti critici lasciati dalla direttiva che l'ha preceduta. La prima direttiva è quella che stabilisce la nascita dei comitati aziendali europei, definendone compiti e caratteristiche. Le altre due sono da intendere più come delle revisioni che rendono più attuale ed efficace la struttura degli EWC. Il tutto è accompagnato da alcune analisi critiche di svariati autori.

Il terzo capitolo riporta un caso studio di Thoams Fetzner che esamina la vera e propria metamorfosi del CAE della General Motors Europe. Questa parte fa notare come il CAE in questione sia arrivato a quelli che, forse, sono i migliori risultati a livello europeo partendo da una situazione estremamente critica. Tutti i processi che hanno portato alla situazione attuale sono qui sviscerati e, inoltre, viene anche introdotto il concetto fondamentale che vede i comitati come delle effettive "comunità di rischio".

Capitolo 1 - CES e CAE: funzioni, ruoli e scopi

1.1 – Unione Europea: dove l'ETUC mette le sue radici

Prima di esaminare tutte le tematiche inerenti all'ETUC, è necessario avere un'infarinatura concettuale sull'Unione Europea. Il professor Marco Mascia, nel suo libro "Unione Europea: un cantiere aperto di Governance", mette fin da subito in chiaro come l'UE non vada percepita come un'entità ferma e rigida, ma come un vero e proprio sistema, caratterizzato da una costante evoluzione. Per capire al meglio tale concetto, tuttavia, è necessario spingersi oltre il solo piano storico e politico, ma utilizzare anche degli strumenti teorici ed analitici

1.2 – Teorie dell'Integrazione Europea

Il professor Mascia evidenzia come vi sia una certa pluralità di teorie in merito all'integrazione Europea: vi è, pertanto, una serie di paradigmi che rendono chiari tutte le sfumature che hanno portato alla realizzazione di tale processo.

Funzionalismo e Neofunzionalismo sono teorie di spicco nel contesto dell'integrazione europea. Il primo nacque per mano di David Mitrany, la cui idea di base è che la cooperazione internazionale debba svilupparsi in settori tecnici e non conflittuali, evitando il confronto diretto sulle questioni politiche più sensibili. Emerge, in tale contesto, anche un'importante distinzione tra cooperazione tecnico-funzionale e cooperazione politico-costituzionale: la prima è considerata più efficace perché meno esposta a conflitti tra Stati.

Il neofunzionalismo prende vita solo in un secondo momento rispetto al funzionalismo. La sua peculiarità è quella di aggiungere a tutti gli elementi prima citati, una maggiore attenzione ai processi politici e al ruolo delle istituzioni sovranazionali. Il neofunzionalismo si sofferma su come l'integrazione non sia da interpretare come un processo automatico, ma dovuto ad una serie di variabili di natura economica, politica e sociale. Il professor Mascia, inoltre, mette in luce, come anche gli attori non statali alimentino la domanda di integrazione. In questo quadro, lo spillover continua a rappresentare un meccanismo fondamentale, ma perde parte della sua automaticità, diventando un processo più complesso e condizionato da molteplici fattori.

Alto approccio estremamente interessante è il transazionismo. Esso è conosciuto per dare un maggior focus alle interazioni sociali, rispetto ai processi istituzionali e flussi di comunicazione. Secondo questo punto di vista, spiega l'autore, è l'effetto diretto di un senso di appartenenza comune, fondato su una maggiore frequenza di scambi economici, sociali e culturali. L'obiettivo, in questo caso, non il voler costruire delle istituzioni sovranazionali, ma la nascita di una comunità di sicurezza, all'interno della quale i conflitti tra gli Stati siano risolti pacificamente.

Altrettanto importanti sono gli approcci statocentrici e intergovernativi. Tali approcci analizzano con maggior attenzione ruolo degli Stati. Secondo queste teorie, il sistema internazionale è fortemente anarchico e questo fa in modo che gli Stati siano i soggetti predominanti. L'integrazione europea, pertanto, è intesa come il risultato di una serie di scelte logiche messe in atto dai governi nazionali che collaborano tra di loro per perseguire i propri interessi. In questa prospettiva, le istituzioni europee non sono autonome, ma funzionano come strumenti al servizio degli Stati.

L'intergovernativismo liberale, invece, sostiene che il processo d'integrazione europea sia, di fatto, un punto di equilibrio tra preferenze nazionali e negoziazioni interstatali. Le istituzioni sovranazionali vengono viste come entità funzionali alla gestione dell'interdipendenza economica e alla riduzione dei costi delle transazioni. Esse non si contrappongono agli Stati, ma ne facilitano l'azione, contribuendo a coordinare le politiche e a stabilizzare le relazioni internazionali.

1.3 – Multilevel Governance nell'UE

Il professor Mascia si sofferma anche ad un'analisi della Multilevel Governance dell'UE. Essa corrisponde alla spartizione del potere decisionale tra: governo locale, nazionale e sovranazionale, oltre ad una pluralità di attori. Tale sistema, quindi, non implementa un sistema gerarchico, ma una rete di relazioni interconnesse, nella quale le competenze possono anche essere condivise. A questo punto diventa fondamentale il principio di sussidiarietà: esso regola la distribuzione delle competenze tra i diversi livelli, garantendo che le decisioni siano prese il più vicino possibile ai cittadini.

La multilevel governance implica anche una trasformazione profonda del ruolo degli Stati: essi, di fatto, rinunciano al monopolio del potere decisionale e si trovano a condividere le proprie competenze con le istituzioni europee e con gli attori subnazionali. Grazie a questo processo, la società diventa ancor più centrale nel sistema europeo: contribuisce alla definizione delle politiche consultandosi ed interagendo con le varie istituzioni. Il sistema europeo si configura così come un sistema policentrico: sono presenti più centri decisionali che, pur essendo formalmente autonomi fra loro, rimangono comunque interconnessi. La Confederazione europea dei sindacati (ETUC) rappresenta uno degli attori collettivi più significativi nella dinamica della rappresentanza degli interessi e, per questa motivazione, si presenta come uno dei soggetti più importanti nell'ambito appena esaminato.

1.4 – Teorie sulla Multilevel Governance

L'autore fa notare che, in stretta correlazione con quanto detto prima, vi è la teoria della supranational governance, che enfatizza il ruolo delle istituzioni sovranazionali e degli attori transnazionali. Secondo questa prospettiva, l'integrazione europea è stata avviata dalla crescita delle relazioni transnazionali, che hanno creato una domanda di regolazione a livello europeo. Le istituzioni sovranazionali, come risposta a questa domanda, creano apposite norme e politiche: questo processo rinforza ulteriormente il processo di integrazione. In questo schema, gli Stati non sono più protagonisti, ma dei soggetti che si adattano a dinamiche già decise da altri. L'ETUC fa parte degli attori non statali che prendono parte a questo processo, aiutando la costruzione dello spazio politico europeo attraverso la rappresentanza degli interessi dei lavoratori e l'interazione con le istituzioni.

Un altro approccio rilevante è quello della statualità sostenibile, che mette in discussione la capacità dello Stato nazionale di affrontare le sfide contemporanee. Secondo questa teoria, il sistema internazionale tradizionale non è più in grado di gestire le problematiche globali. Per questo motivo, secondo la statualità sostenibile, le funzioni politiche andrebbero divise su vari livelli di governo.

L'Unione Europea viene vista come uno spazio in cui si realizza questa nuova forma di statualità, basata sul rispetto dei diritti umani e sul principio di sussidiarietà.

1.5 – Unione Europea come sistema politico

Il professor Mascia, quindi, mette in luce l'Unione Europea in tutta la sua complessità, presentando delle particolari qualità che la differenziano sia dallo Stato nazionale sia dalle tradizionali organizzazioni internazionali.

L'Unione Europea è da ritenersi un vero e proprio sistema politico, avendo tutti gli elementi specifici del caso: istituzioni, attori, processi decisionali e output politici. Le istituzioni europee hanno la capacità e il potere di adottare atti giuridicamente vincolanti, che incidono in maniera diretta su cittadini e Stati membri. L'UE ha anche creato una cittadinanza europea che conferisce ai soggetti interessati dei diritti esclusivi, come la facoltà di votare i membri del parlamento europeo.

Il sistema europeo è reso subito riconoscibile dal cosiddetto metodo comunitario, che ha la funzione di regolare il processo decisionale. Il metodo comunitario fa in modo che gli organi dell'UE abbiano le loro funzioni specifiche: la Commissione europea ha il monopolio dell'iniziativa legislativa, mentre il Consiglio e il Parlamento condividono il potere decisionale. Questo equilibrio tra dimensione sovranazionale e intergovernativa costituisce una delle caratteristiche fondamentali dell'Unione.

Nel corso degli anni, tuttavia, si sono verificati dei grossi cambiamenti istituzionali. Il parlamento europeo, grazie ai trattati di revisione, ha assunto una carica sempre più importante. Oltre a ciò, hanno rafforzato anche la posizione del Consiglio Europeo e creato nuove istituzioni ed organi. Il Trattato di Lisbona confermato il sistema, introducendo importanti novità come l'elezione del Presidente del Consiglio europeo, il riconoscimento della personalità giuridica dell'Unione e l'attribuzione di valore giuridico alla Carta dei diritti fondamentali.

L'Unione Europea racchiude una grossa varietà di organi consultivi e di attori della società civile, che contribuiscono al funzionamento del sistema. In questo contesto, l'ETUC assume una posizione significativa come organizzazione rappresentativa dei lavoratori a livello europeo. È importante ricordare che l'ETUC non rientra negli organi ufficiali e formali dell'Unione, ma è di grande importanza tra quei soggetti che contribuiscono alla formazione delle politiche attraverso la rappresentanza degli interessi e il dialogo con le istituzioni. Infine, è importante sottolineare come il sistema dell'Unione Europea sia in uno stato di evoluzione costante, influenzato sia da fattori interni,

sia da quello che è tutto il contesto internazionale. Questa capacità di adattamento rappresenta uno degli elementi chiave della sua sopravvivenza e del suo sviluppo

In conclusione, l'approfondimento delle dimensioni teoriche e istituzionali dell'Unione Europea consente di coglierne appieno la complessità e l'originalità. Essa si configura come un sistema politico multilivello, caratterizzato dalla coesistenza di diverse logiche di governance e dalla partecipazione di una pluralità di attori. Il suo sviluppo è il risultato di un processo graduale e dinamico, guidato da una combinazione di fattori economici, politici e sociali, e orientato alla costruzione di uno spazio di cooperazione e integrazione sempre più avanzato. In questo sistema, l'ETUC rappresenta uno degli attori rilevanti della società civile organizzata, contribuendo alla rappresentanza degli interessi dei lavoratori e partecipando, insieme ad altri soggetti, alla complessa dinamica decisionale che caratterizza l'Unione Europea.

1.6 – CES (o ETUC): di cosa si tratta e come si struttura?

Numerose delle informazioni ricavate in merito alla Confederazione europea dei sindacati sono state ricavate dal sito ufficiale dell'ETUC e da due importanti articoli redatti per mano di Gerda Falkner, il sito ufficiale della CES e un ulteriore articolo redatto da Arlo Poletti, Daniela Sicurelli e Aydin B. Yildirim. È stato preso anche spunto dal riassunto generale tesi di Marco Da Re, depositato presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. All'interno del sistema appena descritto, la CES (o ETUC in lingua inglese) rappresenta l'organizzazione sindacale maggiormente rilevante sul piano sovranazionale. La confederazione nasce nel 1973 con lo scopo di dare rappresentare i lavoratori nel processo di integrazione europea e di coordinare l'azione delle organizzazioni sindacali nazionali all'interno del contesto comunitario. Ad oggi si compone di 94 confederazioni sindacali nazionali in 42 paesi, oltre a 10 federazioni sindacali europee. L'ETUC si struttura sulla base di 4 organi principali: congresso; comitato esecutivo; comitato direttivo e il team dirigenziale e personale.

Il congresso prende decisioni in merito all'orientamento politico della confederazione. Esso si riunisce ogni 4 anni e ne prendono parte delegati delle confederazioni nazionali e delle federazioni sindacali europee. Tra i compiti principali del congresso vi è: l'elezione del Comitato esecutivo, il Presidente, il Segretario generale, i due Vice Segretari generali e i tre Segretari confederali.

Il Comitato esecutivo è formato dai rappresentanti delle organizzazioni affiliate alla CES, in proporzione al numero dei loro iscritti. Si riunisce quattro volte l'anno e ha il compito di definire posizioni condivise e coordinare iniziative a sostegno delle proprie rivendicazioni. Inoltre, decide il

mandato e la composizione delle delegazioni impegnate nei negoziati con le organizzazioni europee dei datori di lavoro.

Il Comitato direttivo, invece, è responsabile dell'adozione delle misure necessarie per dare concreta attuazione alle politiche stabilite dal Comitato esecutivo. Il comitato traccia le sue vie d'azione riunendosi 8 volte l'anno.

L'ultimo tassello è il team dirigenziale e il personale, che comprende il gruppo dirigente eletto (o segretariato) e gestisce tutte le attività di ordinaria amministrazione dell'ETUC. È sua responsabilità intrattenere rapporti con le varie organizzazioni con le istituzioni europee e le organizzazioni dei datori di lavoro. Gestisce, inoltre, il personale della CES e, di conseguenza, le loro attività.

Nel corso degli anni, l'ETUC ha progressivamente consolidato la propria posizione come principale rappresentante dei lavoratori nel sistema politico europeo. L'organizzazione partecipa attivamente ai vari processi di consultazione promossi dalla Commissione europea, svolgendo una notevole attività di advocacy e di lobbying nei confronti delle istituzioni dell'Unione. Proprio grazie a questo suo modo di operare, la CES si pone l'obiettivo di orientare le politiche europee verso la tutela dei diritti dei lavoratori, la qualità dell'occupazione e il rafforzamento dei sistemi di protezione sociale.

La confederazione ha un ruolo fondamentale nel dialogo sociale europeo: si tratta del meccanismo istituzionale che permette alle associazioni sindacali e d'impresa di partecipare in maniera diretta alla creazione delle politiche sociali dell'UE. Si tratta, pertanto, di uno strumento estremamente importante nel panorama comunitario per tutelare ed implementare tutti i diritti economici e sociali

1.7 – Il trattato di Maastricht

Il Trattato di Maastricht, in tale ambito, si è rivelato una svolta epocale. Il trattato, per la prima volta, legittima giuridicamente la partecipazione delle parti sociali al processo legislativo europeo nel campo della politica sociale. Tramite il Protocollo e l'Accordo sulla politica sociale allegati al Trattato sull'Unione Europea, ha definito ruolo dell'ETUC all'interno del sistema europeo di relazioni industriali. Satoshi Nakano, in un suo articolo del Marzo 2014, espone come le innovazioni di Maastricht non consistano soltanto nell'aver riconosciuto formalmente le parti sociali, ma nell'aver costruito un meccanismo procedurale totalmente da zero e capace di collocare stabilmente organizzazioni come l'ETUC al centro della produzione delle regole in tutto l'ambito socio-lavorativo.

1.8 – Gli effetti del trattato di Maastricht

L'autore chiarisce come da prima di Maastricht, l'ETUC era già un soggetto di buona rilevanza nel panorama comunitario, ma si limitava ad un ruolo politico e consultivo. La confederazione cercava di influenzare l'azione delle istituzioni europee attraverso pressione politica, interlocuzione con la Commissione e attività di coordinamento dei sindacati nazionali, ma non disponeva di una collocazione procedurale pienamente definita all'interno del processo normativo dell'Unione. Il trattato, finalmente, trasforma le parti sociali in soggetti inseriti in maniera formale nel procedimento di costruzione delle loro politiche.

Nakano spiega che l'elemento di maggior spessore è stata l'introduzione di una procedura di consultazione in due fasi tra la Commissione europea e le parti sociali. La prima consultazione riguarda il possibile orientamento dell'azione dell'Unione in ambito sociale; la seconda, invece, si concentra sul contenuto specifico della proposta presa in questione. Questa struttura permette all'ETUC di agire non solo su provvedimenti già delineati, ma anche nella fase nella quale si decidono gli obiettivi e le linee generali d'intervento. In altri termini, l'ETUC ottiene la possibilità di incidere sul processo normativo sin dal momento iniziale della decisione, influenzando non solo le soluzioni, ma anche le modalità in cui i problemi sociali vengono impostati a livello europeo. Un ulteriore aspetto decisamente innovativo viene introdotto proprio durante la seconda fase, ove le parti sociali procedono alla negoziazione di accordi fra loro. In questo passaggio si coglie una delle trasformazioni più rilevanti per l'ETUC: il sindacato europeo non viene solo ascoltato, ma viene posto nella condizione di partecipare direttamente alla regolazione del lavoro attraverso la contrattazione. Gli accordi raggiunti tra ETUC, UNICE (Unione delle Confederazioni Europee dell'Industria e dei Datori di lavoro) e CEEP (Centro europeo delle imprese a partecipazione pubblica e delle imprese di interesse generale) possono poi essere attuati in due modi: autonomamente dalle stesse parti sociali oppure tramite decisione del Consiglio, su proposta della Commissione. Questo significa che i risultati ottenuti dall'ETUC possono essere applicati come vere e proprie norme giuridiche con valenza europea.

Questo punto è essenziale, perché mostra come Maastricht abbia istituito un legame strutturale tra negoziazione e legislazione. Tale procedura diventa, di fatto, una peculiarità del sistema europeo di relazioni industriali, differenziandolo e distinguendolo da una molteplicità di sistemi nazionali, nei

quali contrattazione collettiva e produzione legislativa rimangono più chiaramente separate. Nel modello delineato dal Protocollo sociale, invece, le due dimensioni si intrecciano. L'ETUC, quindi, non agisce più come semplice gruppo di pressione: assume, di fatto, un ruolo para-istituzionale.

Nakano evidenzia, inoltre, un'altra particolarità del sistema europeo: la centralità degli accordi intersettoriali. Il sistema nato intorno al Protocollo sociale attribuisce infatti particolare importanza alle intese concluse tra le principali organizzazioni rappresentative a livello europeo, cioè ETUC per i lavoratori e UNICE/CEEP per i datori di lavoro. Ciò rafforza in modo evidente la posizione dell'ETUC, perché la rende uno degli attori indispensabili del dialogo sociale europeo. La sua funzione non dipende soltanto dalla capacità di mobilitazione politica o dalla pressione esercitata sulle istituzioni, ma anche dalla sua collocazione quale soggetto necessario in un modello di regolazione che valorizza il compromesso tra le grandi organizzazioni interprofessionali europee. In questo senso, Maastricht contribuisce a consolidare l'ETUC non come semplice portavoce del lavoro, ma come pilastro dell'architettura sociale europea.

Sarebbe, tuttavia, decisamente errato interpretare tutto questo processo in maniera eccessivamente semplicistica. Il Protocollo sociale, infatti, non nasce soltanto come un meccanismo tecnico con lo scopo di semplificare i contatti tra le parti sociali, ma come il risultato di un percorso storico complesso, culminato nell'accordo del 31 ottobre 1991 tra ETUC, UNICE e CEEP. Il ruolo dell'ETUC, quindi, non è "concesso" dall'alto, ma contribuisce essa stessa alla costruzione del modello che poi verrà consacrato nel trattato. Questo aspetto è molto importante, perché mostra come il rafforzamento del sindacato europeo non sia stato soltanto il frutto della volontà delle istituzioni comunitarie, ma anche dell'iniziativa e della capacità negoziale delle parti sociali stesse.

Il Protocollo sociale è, quindi, un grande laboratorio di sussidiarietà orizzontale. Essa significa che, all'interno del sistema europeo, le questioni sociali non sono affrontate solo a livello pubblico (Stati e istituzioni europee), inserendo anche delle istituzioni private in tale processo (organizzazioni sindacali e imprenditoriali). Per l'ETUC, questo comporta un salto di qualità notevole: il sindacato europeo non è più soltanto un soggetto che rivendica diritti o formula richieste, ma diventa parte integrante del meccanismo di governance del mercato del lavoro europeo. La sua legittimazione, quindi, non è soltanto politica, ma anche istituzionale e procedurale.

A seguito di quanto detto finora, possiamo cogliere un aspetto spesso trascurato secondo l'autore: il Protocollo di Maastricht non è altro che un compromesso tra diverse visioni in merito alla regolazione del mercato del lavoro a livello legale e negoziale. Alcuni soggetti erano più propensi a favorire

l'autonomia delle parti sociali, altri ritenevano invece necessario mantenere un ruolo forte della legislazione europea. Il Protocollo sociale risolve queste tensioni: non sostituisce la legge con la contrattazione, né assorbe completamente la negoziazione nella sfera pubblica, ma costruisce un sistema misto, in cui entrambe convivono e si sostengono reciprocamente. Per l'ETUC, questo significa operare in uno spazio nuovo, nel quale la sua efficacia dipende sia dalla capacità di negoziare con le controparti datoriali, sia dalla possibilità di interagire con le istituzioni europee.

Nell'attuale panorama istituzionale, quindi, la CES ricopre il ruolo di interlocutore principale per quanto riguarda la rappresentanza dei lavoratori. Insieme alle organizzazioni rappresentative delle imprese, come BusinessEurope e il CEEP, esso partecipa alle negoziazioni che costituiscono il nucleo del dialogo sociale europeo. I processi negoziali avviati dall'ETUC hanno prodotto dei risultati concreti e fruibili, redigendo diversi accordi che tutt'oggi influiscono sulla regolazione del mercato del lavoro europeo, dando prova di come le parti sociali possano contribuire direttamente alla definizione delle politiche pubbliche.

1.9 – Manifesto di Berlino

La CES, in occasione del congresso di Berlino del 26 marzo 2023, ha rinnovato il proprio manifesto, programmando le nuove priorità sindacali dei prossimi anni. La Confederazione Europea dei Sindacati, in primis, ha l'obiettivo di porre fine all'elevato costo della vita che si abbatte su tutti i lavoratori europei. La risposta a tale problema viene individuata nella contrattazione collettiva e nel dialogo sociale, considerati strumenti fondamentali per garantire salari adeguati e condizioni di lavoro eque.

La CES sostiene campagne per aumenti salariali reali e per il miglioramento delle condizioni di lavoro. La confederazione vede nella lotta al precariato una possibile soluzione al problema in questione, richiedendo divieti per gli stage non retribuiti e il rafforzamento dei diritti legati al lavoro stabile e a tempo pieno. Oltre a quanto elencato, assume particolare rilevanza anche la lotta contro il dumping sociale e le pratiche fraudolente che possono compromettere l'equilibrio del mercato del lavoro europeo.

In questo contesto sono inoltre da evidenziare le richieste di un'azione più incisiva da parte dell'Unione Europea per ridurre il gender pay gap, tutelare i posti di lavoro e i redditi, salvaguardare il valore delle pensioni e respingere ogni possibile ritorno a politiche di austerità. Accanto alla risposta alla crisi del costo della vita, l'ETUC sostiene un'evoluzione del mondo del lavoro che sia effettivamente orientata alle necessità dei lavoratori. Ciò si traduce nel sostegno alla riduzione

dell'orario di lavoro e nella rivendicazione di un maggiore controllo dei lavoratori sulla flessibilità dei tempi di lavoro.

1.10 – Manifesto di Berlino: Approfondimento sul Gender Pay Gap

Il divario salariale è sicuramente uno degli argomenti più accessi all'interno del dialogo pubblico. Proprio sulla base del forte interesse che esso genera, prende corpo l'articolo di Anna Elomaki e Johanna Kantola (Europea Social Partners as Gender equality actors in EU Social and Economic governance; Journal of Common Market Studies del 29 Gennaio 2020). Esse affermano che, a seguito di una maggiore attenzione alla parità salariale, la CES si ritrova ad essere ulteriormente impegnata nella produzione di politiche di uguaglianza nel contesto europeo. L'organizzazione sindacale europea tende infatti a sostenere l'adozione di strumenti normativi vincolanti, ritenendo la legislazione europea un mezzo essenziale per garantire un'effettiva parità tra uomini e donne nel mercato del lavoro. Tale posizione si contrappone a quella delle organizzazioni datoriali, generalmente più favorevoli a strumenti di regolazione soft, come lo scambio di buone pratiche o l'autoregolazione.

Le autrici sostengono l'orientamento ideologico della Confederazione è frutto di una consapevolezza strutturale delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro europeo. Il gender pay gap, infatti, non consiste solamente in una forma di discriminazione diretta, ma come il risultato di una serie di fattori connessi tra loro come: la segregazione occupazionale, la diversa distribuzione dei carichi di cura, la maggiore incidenza del lavoro part-time tra le donne e la sottovalutazione economica dei settori a prevalente occupazione femminile. La CES non solo richiede la parità retributiva formale, ma cerca d'intervenire sulle cause più "profonde" della disuguaglianza, promuovendo politiche integrate che coinvolgano il mercato del lavoro, il sistema di welfare e l'organizzazione sociale della cura.

La contrattazione collettiva ha un ruolo di spicco per avverare il progetto della Confederazione in materia di parità. L'ETUC considera, infatti, i contratti collettivi uno strumento fondamentale per ridurre il gender pay gap: essi danno modo d'intervenire direttamente sulla struttura dei salari, sulle classificazioni professionali e sulle condizioni di lavoro. Questo approccio riflette una visione del sindacato non solo come difensore di diritti esistenti, ma come attore capace di produrre innovazione sociale e istituzionale.

Il conflitto con le organizzazioni datoriali emerge in maniera particolarmente evidente proprio su questo punto: la CES insiste sulla necessità di strumenti vincolanti e di interventi strutturali; le associazioni d'impresa, al contrario, preferiscono soluzioni più flessibili, temendo che un'eccessiva regolazione possa peggiorare la competitività delle loro attività. Questa tensione fa emergere un certo dualismo nella regolazione sociale europea: da un lato viene enfatizzata la tutela dei diritti e la riduzione delle disuguaglianze; dall'altro viene valorizzata l'efficienza economica e la libertà d'impresa.

Queste differenze sono ancor più visibili nelle iniziative europee in ambito sociale, come quelle sul work-life balance. In questo caso la CES ha da subito spinto per l'introduzione di nuovi diritti sociali, mentre le associazioni d'impresa hanno manifestato delle ingerenze legate ai costi economici delle misure proposte. In particolare, l'ETUC ha sostenuto con forza l'introduzione di congedi parentali più equi tra uomini e donne, la promozione del congedo di paternità e il riconoscimento del diritto a modalità di lavoro flessibili. Tali strumenti sono considerati essenziali per redistribuire i carichi di cura e, di conseguenza, ridurre una delle principali cause strutturali del gender pay gap

Per la confederazione è importante anche la trasparenza salariale. La CES sostiene che la scarsità d'informazioni sui livelli retributivi sia un freno nella guerra alle disuguaglianze di genere. In assenza di dati accessibili e comparabili, infatti, risulta difficile individuare e correggere le disparità salariali. Per questo motivo, l'organizzazione promuove l'adozione di normative europee che impongano alle imprese obblighi di trasparenza e di rendicontazione, ritenendo che tali strumenti possano rafforzare il potere contrattuale dei lavoratori e favorire un maggiore controllo sociale sulle politiche retributive.

Più in generale, La CES promuove una forma di uguaglianza di genere connessa alla dimensione lavorativa, vedendo nei salari, nelle condizioni di lavoro e nella contrattazione collettiva gli strumenti fondamentali per ridurre le disuguaglianze. Secondo le autrici, tuttavia, non si possono non considerare anche altri importanti fattori che portano alla disuguaglianza, come: l'età, l'origine etnica, la condizione migratoria o il livello di istruzione. In questo senso, la CES si inserisce in un dibattito più ampio sull'evoluzione delle politiche sociali europee, che tende a superare visioni uniformi e a riconoscere la complessità delle dinamiche di esclusione e marginalizzazione.

I cambiamenti a cui è sottoposto il mercato del lavoro sono strettamente collegati alle politiche di genere. I processi di digitalizzazione, automazione e transizione ecologica stanno cambiando tutto il contesto dell'occupazione in Europa, creando nuove opportunità ma anche nuovi rischi. La CES sottolinea come tali cambiamenti possano pesare in maniera diversa tra uomo e donna, rischiando di

ampliare le differenze già esistenti. Per questo motivo, l'organizzazione insiste sulla necessità di integrare la dimensione di genere nelle politiche di transizione, garantendo che i benefici del cambiamento siano distribuiti in modo equo e che nessun gruppo venga lasciato indietro.

Ad oggi le politiche di genere vengono applicate come dei mezzi di convenienza economica, di crescita e di aumento del mercato del lavoro: la dimensione economica e quella sociale si sovrappongono sempre più. Questa "economizzazione" della parità di genere rappresenta un elemento ambivalente: da un lato, contribuisce a rafforzare la legittimità delle politiche di uguaglianza, rendendole più accettabili per gli attori economici; dall'altro, rischia di ridurre la portata emancipativa di tali politiche, subordinandole a obiettivi di natura economica.

In questo quadro, La CES cerca di dare equilibrio a queste due dimensioni, cercando di emancipare le politiche sociali alle logiche economiche e riaffermando la centralità dei diritti dei lavoratori. La Confederazione, infatti, promuove una concezione della parità di genere non solo come fattore di crescita economica, ma come principio di giustizia sociale e di democrazia. Questo si traduce nella richiesta di politiche pubbliche più ambiziose e coerenti, capaci di affrontare le disuguaglianze in modo sistemico e di garantire una reale parità di opportunità e di risultati tra uomini e donne nel mercato del lavoro europeo.

In definitiva, l'azione della CES in materia di uguaglianza di genere si colloca all'interno di una più ampia strategia volta a rafforzare la dimensione sociale dell'integrazione europea. Attraverso la promozione di normative vincolanti, il rafforzamento della contrattazione collettiva e l'integrazione della prospettiva di genere nelle politiche economiche e sociali, l'organizzazione contribuisce a ridefinire il modello sociale europeo, orientandolo verso una maggiore equità e inclusione. Tale contributo assume particolare rilevanza nel contesto attuale, caratterizzato da profonde trasformazioni economiche e sociali, nelle quali la capacità di garantire pari opportunità tra uomini e donne rappresenta una delle principali sfide per il futuro dell'Unione Europea.

1.11 – Gli altri obiettivi del Manifesto di Berlino e la Governance dell'ETUC

L'organizzazione si propone inoltre come baluardo per la tutela dei diritti dei lavoratori a distanza, in particolare per quanto riguarda il diritto alla disconnessione e la protezione dalla sorveglianza invasiva nei contesti lavorativi digitalizzati. Parallelamente, la CES sottolinea l'importanza di garantire una transizione giusta di fronte ai cambiamenti tecnologici e organizzativi che stanno trasformando il mercato del lavoro europeo, sostenendo la necessità di un forte coinvolgimento sindacale nei processi di innovazione e ristrutturazione economica.

Per rafforzare questa prospettiva, la CES afferma il principio della centralità dell'essere umano nelle decisioni che riguardano il lavoro e il riconoscimento di diritti universali all'apprendimento permanente, ritenuto essenziale per garantire occupabilità e inclusione nel lungo periodo.

Nel quadro più ampio delineato dal Manifesto di Berlino, la CES pone come obiettivo la costruzione di un tessuto sociale ed economico equo, fondato su un nuovo modello di sviluppo che metta al centro l'economia reale, la crescita sostenibile e il lavoro dignitoso.

In questa prospettiva, l'organizzazione promuove anche fiscalità equa e progressiva accompagnata da politiche redistributive, ritenute indispensabili per contrastare l'aumento delle disuguaglianze sociali. Viene inoltre ribadita l'importanza dell'accesso universale a servizi pubblici di alta qualità e del ruolo della proprietà pubblica come strumento in grado di garantire uguaglianza e coesione sociale.

La CES si fa anche promotrice di una forte politica di industrializzazione a livello europeo, basata su investimenti pubblici e privati orientati alla creazione di occupazione di qualità e al progresso sociale. In questo quadro viene sostenuta anche l'esigenza di una politica monetaria europea maggiormente focalizzata sull'obiettivo della piena occupazione.

Per quanto riguarda la governance economica dell'Unione, l'organizzazione propone il superamento del Fiscal Compact e la riforma del Patto di stabilità e crescita, con la finalità di renderli coerenti con i diritti sanciti dal Pilastro europeo dei diritti sociali. In questo senso, la CES rivendica la prevalenza dei diritti dei lavoratori e dei diritti sociali sulle libertà economiche, nonché l'introduzione di condizionalità sociali, fiscali e ambientali in tutte le forme di sostegno pubblico alle imprese.

La prospettiva del soggetto esaminato, tuttavia, non si limita esclusivamente alle questioni legate alla regolazione del mercato del lavoro. L'organizzazione promuove infatti una visione più ampia del futuro dell'Europa, orientata alla costruzione di una società più giusta, resiliente e sostenibile.

In questa logica, l'ETUC sostiene la necessità di rafforzare l'azione climatica attraverso politiche di transizione giusta che tengano conto degli impatti sociali dei cambiamenti economici e ambientali. Allo stesso tempo, l'organizzazione ribadisce il proprio impegno a favore della pace, della democrazia, dei diritti umani e della giustizia economica globale.

In tale prospettiva si colloca la mobilitazione per la cessazione della guerra di aggressione della Russia contro l'Ucraina e il sostegno alle popolazioni colpite dai conflitti armati. Particolare

attenzione viene inoltre riservata alla tutela dei diritti dei migranti, dei richiedenti asilo e di tutte le persone costrette a spostarsi a causa di guerre, violazioni dei diritti umani o cambiamenti climatici.

L'ETUC sottolinea inoltre la necessità di contrastare la diffusione di movimenti antidemocratici e dell'estrema destra, considerati una minaccia per i valori fondamentali dell'Unione Europea. In questo contesto, l'organizzazione sostiene anche la necessità di una riforma delle istituzioni europee volta a rafforzare la dimensione sociale e democratica dell'Unione.

Un obiettivo centrale dell'azione della CES riguarda infine il rafforzamento della voce dei lavoratori e dei sindacati nel contesto europeo. L'organizzazione promuove il rinnovamento del sindacalismo europeo, puntando a una maggiore partecipazione dei giovani lavoratori e a un aumento dell'adesione sindacale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e il coordinamento tra strategie nazionali e settoriali. Parallelamente, la CES si impegna ad ampliare la copertura della contrattazione collettiva e a difendere il diritto universale all'organizzazione sindacale, alla contrattazione e allo sciopero.

In questo quadro rientra anche la richiesta di una revisione delle norme sugli appalti pubblici, affinché le risorse pubbliche siano destinate esclusivamente a imprese che rispettano i diritti dei lavoratori e applicano contratti collettivi. L'obiettivo è quello di rafforzare il dialogo sociale europeo e promuovere una maggiore democrazia nei luoghi di lavoro, fondata sui diritti di informazione, consultazione.

1.12 – *European works councils (EWC o Comitati aziendali Europei, CAE)*

I Comitati Aziendali Europei (CAE), noti in ambito internazionale come European Works Council, sono stati una delle iniziative maggiormente ambiziose dell'ETUC. Essi sono organi di informazione e consultazione che offrono rappresentanza ai lavoratori europei impiegati nelle imprese multinazionali. Costituiscono uno degli strumenti più rilevanti del dialogo sociale europeo, poiché consentono ai lavoratori di essere informati e consultati sulle decisioni aziendali che hanno un impatto transnazionale.

In questo contesto si inserisce anche il ruolo di industriAll Europe, approfondito da Aline Cochon e Luc Triangle (IndustriAll European Trade Union: over 20 years of working with European Working Councils; European Journal of Industrial Relations; 2017) una delle principali federazioni sindacali europee attive nel coordinamento dei CAE. La nascita di tale organizzazione non avviene in maniera autonoma, ma è il risultato di un processo di integrazione sindacale iniziato al 2012, attraverso la fusione di tre storiche federazioni europee: la Federazione europea dei metalmeccanici (FEM), la

European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation (EMCEF) e la European Trade Union Federation of Textiles, Clothing and Leather (FSE/TAC).

L'attenzione strategica che industriAll Europe dedica ai CAE deriva dalla crescente capacità economica presente in Europa (e nel mondo). Le imprese multinazionali sfruttano spesso le differenze normative e salariali tra i vari paesi, il tutto per mettere in competizione i vari mercati del lavoro. I CAE sono fondamentali per la costruzione di solidarietà transnazionale, facendo in modo che gli stessi sindacati vadano oltre gli interessi nazionali e si coordinino nel contesto europeo.

Le imprese multinazionali hanno le seguenti caratteristiche: sono aziende che hanno almeno 1000 dipendenti all'interno dell'UE o dello spazio economico europeo. Oltre a questo, per essere riconosciute come tali, devono avere come dipendenti almeno 150 dipendenti in minimo due stati dell'Unione. Avendo tali imprese un'organizzazione che si estende oltre i confini nazionali, i CAE rappresentano uno strumento fondamentale per garantire ai lavoratori un livello di informazione e consultazione transnazionale, permettendo loro di essere al centro delle dei processi dell'impresa che possono avere effetti sull'occupazione, sull'organizzazione del lavoro o sulle condizioni lavorative nei diversi paesi in cui l'azienda opera. In questo contesto, i CAE permettono ai rappresentanti dei lavoratori dei diversi paesi di incontrare periodicamente la direzione centrale dell'impresa per discutere questioni di interesse comune e analizzare l'andamento e le prospettive dell'azienda.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda le modalità di costituzione dei CAE. I dati mostrano come circa il 90% dei CAE coordinati da industriAll Europe sia stato istituito attraverso accordi negoziati tra le parti sociali, piuttosto che tramite l'applicazione automatica delle disposizioni legislative sussidiarie. Questo aspetto sottolinea ancora una volta la centralità del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nella costruzione della rappresentanza transnazionale dei lavoratori.

Dal punto di vista organizzativo, i CAE sono generalmente composti da rappresentanti dei lavoratori provenienti dai diversi Stati membri in cui la multinazionale opera. Il numero dei membri varia in base alla dimensione dell'impresa e alla distribuzione geografica della forza lavoro. Nella maggior parte dei casi è previsto anche un comitato ristretto, incaricato di coordinare le attività del consiglio tra una riunione plenaria e l'altra e di mantenere un contatto costante con la direzione aziendale. Le riunioni tra rappresentanti dei lavoratori e management hanno lo scopo di favorire uno scambio di informazioni e l'avvio di un processo di consultazione che consenta ai lavoratori di esprimere osservazioni o proposte prima che vengano adottate decisioni aziendali di rilevanza transnazionale.

Nonostante la diffusione dei CAE, vi sono ancora alcuni problemi inerenti a come sono distribuiti geograficamente. I paesi che primeggiano per presenza di CAE sono quelli dell'Europa occidentale, soprattutto Germania, Francia e Regno Unito: proprio in queste aree si trova più del 50% dei CAE esistenti. In Europa orientale, invece, la situazione si presenta estremamente complicata: così come in Grecia e Portogallo, la presenza dei comitati è decisamente bassa, se non del tutto assente. Un simile livello di disparità mette in evidenza delle differenze strutturali all'interno dei meccanismi di relazioni industriali nazionali e fa sorgere dei dubbi sulla reale capacità dei CAE di garantire una rappresentanza equilibrata a livello europeo.

La revisione normativa sui comitati ha cercato di sanare le mancanze lasciate dalla legislazione avvenuta prima, rendendo più forti ed efficienti le modalità di informazione e consultazione a livello transnazionale e migliorando il funzionamento generale dei comitati presenti nelle varie multinazionali d'Europa. La normativa europea si è soffermata maggiormente sull'importanza di avere più chiarezza per i diritti dei rappresentanti dei lavoratori, potenziare i processi di consultazione e rendere più rapida la trasmissione delle informazioni da parte delle imprese.

Per affermare al meglio questo tipo di processo, industriAll Europe ha messo a disposizione degli strumenti operativi all'avanguardia come un database interno dedicato al monitoraggio dei CAE. Questo sistema raccoglie informazioni sui vari comitati in maniera precisa, considerando anche i testi degli accordi e i contatti dei rappresentanti coinvolti. Così facendo viene reso più semplice il coordinamento sindacale e la condivisione di buone pratiche tra le diverse realtà nazionali.

Generalmente parlando i CAE sono un importante meccanismo istituzionalmente rilevante che punta alla promozione di valori quali: trasparenza, dialogo sociale e cooperazione tra lavoratori e imprese nelle multinazionali europee. Proprio grazie agli EWC, milioni di lavoratori europei possono essere informati sulle strategie aziendali e di poter prendere parte, anche se solo a livello consultivo, ai processi decisionali transnazionali dell'impresa per cui lavorano.

Studi più attuali, tuttavia, mettono in luce che il ruolo dei CAE debba essere pensato come quello di un'"istituzione in divenire". Dopo la crisi economica del 2008 le aziende si ristrutturavano in maniera sempre più frequente, tramutando questo processo da evento eccezionale ad ordinaria amministrazione. Proprio in questo momento storico, infatti, il ruolo dei Comitati assume ulteriore importanza anche se, allo stesso tempo, avrebbe bisogno di essere ulteriormente rinforzato.

Gli obiettivi futuri ricercate da organizzazioni come industriAll Europe sono principalmente due. Da un lato, vi è il bisogno di integrare i vari livelli di rappresentanza dei lavoratori, connettendo in

maniera ancora più efficiente il lavoro dei CAE con sindacati nazionali e con la partecipazione dei lavoratori nei consigli di amministrazione delle rispettive aziende. Dall'altro lato, è necessario rendere più profonda l'identità sindacale europea, investendo nella formazione dei rappresentanti e cercando di far maturare una coscienza collettiva che possa operare su scala transnazionale.

In questa prospettiva, l'obiettivo finale consiste nel trasformare i CAE da semplici organi informativi e consultivi in veri e propri attori in grado di incidere sulle decisioni strategiche delle imprese multinazionali. Questo passaggio rappresenta una delle principali sfide per il futuro del dialogo sociale europeo e per il consolidamento di una democrazia industriale effettivamente sovranazionale.

Capitolo 2 - Direttive sui Comitati Aziendali Europei: L'ETUC e il suo operato

2.1 – La prima normativa sui CAE: 94/45/CE: pro e contro con analisi critiche

Prima di introdurre il capitolo, è necessario specificare da dove arrivano le fonti. Infatti, oltre agli articoli scientifici di diversi autori, sono state prese informazioni dal sito dell'Eurofound, EuroLex (dove sono stati presi i testi delle prime due direttive). La prima normativa in merito ai CAE è la legge Direttiva 94/45/CE, risalente al 22 Settembre del 1994 ed entrata in vigore effettivamente nel 1996. Si tratta di uno dei più grandi risultati nella storia sindacale europea, considerando che diede alla luce ben 820 comitati aziendali europei. Nonostante si tratti di un risultato epocale, alcuni elementi della prima direttiva sono stati duramente criticati. Come riportato da Jane Willis (Great Expectations: Three Years in the Life of an European Works Council: European Journal of Industrial relations; Marzo 2000) uno degli aspetti più contestati è il fatto che i CAE non hanno un livello di potere omogeneo: la loro influenza varia a seconda dell'accordo che ne ha previsto l'istituzione, della loro composizione, delle competenze dei rappresentanti nazionali e delle modalità di funzionamento del gruppo di imprese. Tra gli altri fattori che possono determinare questa diversità organizzativa tra i vari EWC, l'autrice cita anche le tradizioni nazionali di relazioni industriali e i rapporti di forza tra management e le rappresentanze dei lavoratori.

Theodore Koutrakis (European Works Councils: Their Impact on the Europeanization of Industrial Relations in an Era of Market Globalism, MDPI, 18 Marzo 2024) spiega come l'eterogeneità dei CAE non sia un caso particolare, ma una naturale conseguenza delle mediazioni politiche e giuridiche già presenti nella normativa del 94. Essa, infatti, è volutamente flessibile con lo scopo di renderla efficace per tutti i modelli nazionali che, a loro volta, possono avere delle marcate differenze gli uni con gli altri. L'autore fa notare come questo meccanismo evidenzia le diversità tra sistemi di relazioni

industriali più o meno istituzionalizzati. Ne deriva un modello che non impone standard uniformi, ma incentiva la negoziazione. Essendo la qualità della partecipazione dipendente dalle risorse e dai rapporti di forza nelle singole imprese, questa eterogeneità di potere tra i CAE viene descritta dall'autore come una lama a doppio taglio: da un lato fa intravedere un'accesa volontà d'integrazione europea; dall'altro lato è un possibile limite, in quanto può tradursi in forme di partecipazione deboli o meramente formali.

A quanto già proposto, si aggiungono le interessanti riflessioni di Valentina Möhlmeier, Luitpold Rampeltshammer e Markus Hertwig (*European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration?*; *European Journal of Industrial Relations*; 6 Febbraio 2017). Gli autori mettono in luce come gli European Works Councils siano variabili non solo nell'ambito formale, ma anche in aspetti più pratici (le strutture operative, le modalità di coordinamento e gli esiti concreti dell'azione rappresentativa). La riprova di ciò sta nel fatto che mentre alcuni CAE hanno un ruolo esclusivamente consultivo/informativo, altri riescono a sviluppare un ruolo negoziale attivo, influenzando le decisioni aziendali anche oltre quanto formalmente previsto dalla direttiva.

Le numerose differenze tra i CAE verranno poi riprese da De Spiegelaere e Waddington (2017), che ne daranno una spiegazione con l'idea di "regulated self-regulation": si tratta di un meccanismo nel quale il legislatore europeo fornisce solo delle regole di base, ma le regole operative dovranno essere decise dalle parti sociali.

Koutrakis sostiene che una simile scelta a livello di gestione regolativa rifletta un'impostazione precisa della Politica Europea che incoraggia il dialogo tra le parti più che l'affermazione di standard ferrei. Tali approcci puntano a massimizzare la negoziazione tra le parti, evitando delle situazioni eccessivamente categoriche.

La normativa prevedeva infatti che la costituzione del comitato aziendale europeo avvenisse attraverso un accordo negoziato tra il management centrale e un apposito organismo rappresentativo dei lavoratori denominato Special Negotiating Body, incaricato di definire la struttura, le competenze e le modalità operative del CAE. Nel caso in cui la trattativa non avesse portato a un accordo tra le parti chiamate in causa, era prevista l'applicazione di disposizioni sussidiarie stabilite dalla normativa europea.

Per quanto riguarda lo Special Negotiating Body, De Spiegelaere e Waddington (2017) come questo sia fondamentale per istituzionalizzare i CAE, definendo i rapporti di potere tra le parti. L'SNB,

tuttavia, può risultare limitato da alcuni fattori come: il grado di coordinamento tra i rappresentanti dei lavoratori, il supporto delle organizzazioni sindacali e la disponibilità del management a negoziare.

Altro difetto di questa prima azione sindacale europea stava nel fatto che spesso, il ruolo delle CAE, era decisamente di secondo piano, riducendosi spesso a semplici destinatari di informazioni relative ai processi di ristrutturazione, talvolta addirittura dopo che le decisioni erano già state adottate. Questa problematica viene riscontrata anche dalla Willis, la quale mette in luce che le informazioni comunicate dal management erano spesso parziali e tardive. A causa di ciò, i rappresentanti dei lavoratori, non sempre potevano effettivamente avere voce in capitolo nei processi decisionali: gli EWC, quindi, erano visti solo come strumenti di comunicazione e non come degli organismi utili al dialogo.

Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig, in merito a quanto appena detto, sostengono che la reale efficienza dei CAE si debba basare su una distinzione: livello di attività e risultati. Un'intensa attività non è sempre sinonimo di peso decisionale nei meccanismi aziendali. L'introduzione del concetto di "output" nasce proprio per misurare efficienza e l'efficacia dei vari CAE: esso, infatti, è la capacità del comitato di concludere accordi o influenzare le strategie aziendali.

Koutrakis è convinto del fatto che i CAE non siano solo dei semplici organi informativi chiamati a partecipare nelle decisioni aziendali, ma che abbiano spesso avuto un importante peso specifico nel processo di legittimazione decisionale dell'azienda. L'autore sostiene che tale distanza tra modello normativo e prassi derivi non solo da limiti giuridici, ma anche da fattori organizzativi.

Questo limite strutturale era legato anche alla crescente internazionalizzazione delle imprese europee. Con lo sviluppo del mercato unico e l'espansione delle multinazionali, molte decisioni strategiche venivano infatti prese a livello centrale o transnazionale, mentre i sistemi di rappresentanza dei lavoratori restavano prevalentemente organizzati su base nazionale.

Come evidenzia la Willis, il dislivello tra il livello decisionale e rappresentanza è una problematica concreta nel mondo degli EWC: si tratta di un vero e proprio freno alla creazione di una partecipazione concreta sul piano transnazionale. Coloro che dovrebbero rappresentare i lavoratori, anche se sono fortemente inseriti e operanti in un contesto molto europeizzato, continuavano ad avere un forte vincolo dovuto alle logiche e agli interessi nazionali: questo meccanismo faceva in modo che la creazione di strategie comuni tra i vari consigli, fosse veramente complicata

Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig affrontano in maniera ancora più approfondita le motivazioni che portano i CAE ad essere così diversi tra loro, ipotizzando che le cause siano riconducibili a 5 fattori: la struttura e l'organizzazione dell'impresa multinazionale, i contesti istituzionali nazionali, i percorsi di sviluppo interni (path dependency), il ruolo degli attori individuali e le dinamiche relazionali tra i membri. Quanto detto fa emergere, purtroppo, una verità scomoda sugli EWC: essi, infatti, potranno trovare uno spazio oggettivo a livello transnazionale, solo nel momento in cui tutti i consigli riusciranno a sviluppare una visione comune a tutti e una forte identità europea. Senza questi requisiti fondamentali, purtroppo, le logiche nazionali tenderanno sempre ad essere protagoniste, rallentando il coordinamento tra i consigli e rendendo meno efficaci le azioni collettive.

I concetti esaminati, tuttavia, sono un vero e proprio tabù per i CAE: essi nacquero con l'obiettivo di ridurre le distanze tra impresa e lavoratori, creando un livello di rappresentanza che permettesse ai lavoratori di essere informati e consultati sulle decisioni aziendali con effetti su più paesi europei. Elementi che, all'epoca della prima normativa, erano ancora molto erano ancora molto distanti dal vedersi realizzati.

Nonostante questi limiti, la direttiva del 1994 rappresentò comunque un primo a passo a gamba tesa nel dialogo sociale europeo: essa mise le basi verso la creazione delle prime istituzioni di relazioni industriali realmente transnazionali all'interno delle imprese multinazionali. Inoltre, Per la prima volta nella storia dell'integrazione europea, i rappresentanti dei lavoratori provenienti da diversi Stati membri potevano incontrarsi in un unico organismo e dialogare direttamente con la direzione centrale dell'impresa.

Come verrà poi confermato da De Spiegelaere e Waddington, il cambiamento era effettivamente sensazionale qualitativamente parlando: viene introdotta una dimensione europea nella rappresentanza dei lavoratori e questo è stato il motore del processo di integrazione sociale dell'Unione Europea.

In questo senso, i CAE sono spesso considerati uno dei primi esempi di istituzionalizzazione della cosiddetta democrazia industriale europea, ovvero di un sistema di partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali che supera i confini nazionali.

2.2 – La seconda normativa: punti forti, criticità e parere degli autori

Proprio dai punti critici della prima direttiva nasce la prima revisione effettiva: la Direttiva 2009/38/CE. Questo secondo procedimento nasce con due scopi principali: da un lato ha l'obiettivo di rinforzare e rendere più efficace quanto detto nella prima normativa; dall'altro, invece, vuole rendere più logica e razionale la disciplina già esistente. L'azione più importante della revisione del 2009 è quella di chiarire i concetti di informazione e consultazione, consolidando il carattere transnazionale delle competenze del Comitato e maggiore rilevanza al ruolo dei rappresentanti dei lavoratori. Anche la direttiva del 2009, nonostante un miglioramento generale, presenta ancora dei limiti e dei punti critici.

L'articolo scritto da Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig fa capire al meglio cosa ha cercato di affrontare strutturalmente la direttiva del 2009. Gli autori sostengono che il funzionamento dei CAE si basi su due elementi principali: struttura e modelli di coordinamento. Fanno parte della struttura, ad esempio, la distribuzione delle risorse, del potere e la cultura interna. I modelli di coordinamento, invece, corrispondono alla frequenza delle interazioni, la qualità della comunicazione e la capacità strategica dei consigli. A rigor di logica, questo assetto è la prova che la vera concretezza di un CAE non è legata solo ad aspetti giuridici, ma anche alla distribuzione delle risorse informative e alla capacità dei membri di coordinarsi. La possibilità di poter accedere alle informazioni e il controllo dell'agenda sono elementi decisamente importanti per avere più peso nelle decisioni nell'impresa.

De Spiegelaere e Waddington, spiegano che la direttiva del 2009 nasce in un momento nel quale già numerosi studi avevano dimostrato le difficoltà di quanto redatto nel 94, specie nella trasmissione veloce e precisa delle informazioni. Inoltre, era emersa una certa incertezza giuridica riguardo alla definizione delle questioni transnazionali e al coordinamento tra il livello europeo e quello nazionale della rappresentanza dei lavoratori. Secondo gli autori, infatti, proprio la scarsa chiarezza nella normativa del 94, aveva dato vita ad alcuni effetti collaterali nel mondo dei CAE: le ambiguità crearono dei veri e propri contenziosi, oltre a diversi approcci interpretativi. A questo punto una revisione più chiara e dettagliata della normativa era da ritenersi a tutti gli effetti necessaria.

La revisione del 2009 cercò quindi di rafforzare il funzionamento dei CAE introducendo una definizione più precisa dei concetti di informazione e consultazione. L'informazione viene intesa come la trasmissione di dati in tempo utile affinché i rappresentanti dei lavoratori possano analizzare adeguatamente la questione trattata, mentre la consultazione implica l'avvio di un dialogo tra management e rappresentanti dei lavoratori che permetta a questi ultimi di esprimere un parere prima

che venga presa una decisione definitiva. Inoltre, la direttiva rafforzò il diritto alla formazione dei membri dei CAE e promosse un maggiore coinvolgimento delle organizzazioni sindacali europee nel loro funzionamento.

Lo studio di De Spiegelaere e Waddington, tuttavia, mette in luce che le novità introdotte dalla direttiva del 2009 non si sono diffuse in modo omogeneo. Il concetto d'informazione e, di conseguenza, di consultazione degli accordi diventa sempre più inclusivo e alla portata di tutti i lavoratori. Per quanto riguarda la formazione, invece, non si registrano particolari miglioramenti. Il dato sulla formazione, tuttavia, non è preoccupante: essa era già ampiamente diffusa per dinamiche di apprendimento autonomo. Questo passo segna una profonda rivoluzione nel sindacalismo europeo: seppur la partecipazione dei lavoratori rimanga "debole", segna il passaggio da una forma partecipativa di natura puramente formale, ad una potenzialmente più sostanziale.

La Willis aggiunge che, quanto detto dalla revisione del 2009, non è un passaggio da attuare nel breve periodo: si tratta di un percorso più lungo, dove tutti gli attori coinvolti dovranno imparare delle nuove competenze e modalità d'interagire sul piano transnazionale. Questo processo, pertanto, dovrà rispettare i tempi necessari per fare in modo che tutti i soggetti interessati apprendano questi nuovi metodi e si adattino ad essi.

2.3 – La normativa del 2025

Il testo del 2025 ha la finalità di essere una versione ancor più performante di quello del 2009 e, per fare ciò, si serve di 7 principi cardine. La nuova normativa viene interpretata da De Spiegelaere e Waddington, come una prova che vuole finalmente superare due grandi limiti degli EWC: essa, infatti, si pone l'obiettivo di infrangere sia i limiti della regolazione originaria, sia quelli tipici del modello di "regulated self-regulation", introducendo meccanismi più vincolanti e strumenti di enforcement più efficaci.

Koutrakis sostiene che sia in atto un passaggio normativo fondamentale: partendo da una regolazione puramente procedurale, si sta raggiungendo uno stato di regolazione sostanziale, sinonimo di maggior peso europeo sugli affari delle varie imprese multinazionali. Da questo emerge una grande metamorfosi nella sfera della governance europea che, tuttavia, rimane ancora ancorata da un sottile equilibrio tra strumenti hard law e soft law". Per l'autore, quindi, i CAE sono dei veri e propri laboratori di governance transnazionale: per questo motivo il loro sviluppo è di vitale importanza per l'affermazione di un progresso effettivo nella democrazia industriale europea.

2.4 – I 7 principi cardine della direttiva del 2025

Il primo principio introdotto dalla direttiva del 2025 consiste nella volontà di rafforzare l'efficacia di tutto il processo di consultazione ed informazione: viene chiarito che la consultazione deve avvenire prima dell'adozione delle decisioni aziendali, in modo tale da poter influenzare concretamente l'esito del processo decisionale. Così facendo si vuole ulteriormente limitare lo spazio a consultazioni solamente di natura formale, ancora molto utilizzate dopo la direttiva del 2009.

In questo senso, la proposta del 2025 rappresenta un tentativo di trasformare la consultazione da mero adempimento procedurale a strumento sostanziale di partecipazione. Tale evoluzione si inserisce nel più ampio dibattito sulla qualità della democrazia industriale europea.

Le considerazioni di Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig sono sicuramente importanti per capire al meglio i concetti appena citati. Gli autori, infatti, mettono in luce un grande paradosso degli EWC: essi aumentano in maniera esponenziale il livello di coordinamento e comunicazione durante le crisi economiche. Quanto di “positivo” nasce dalla situazione critica, però, non sempre significa rendere i maggiori sforzi in risultati reale e misurabili. Le crisi, infatti, possono anche generare degli effetti contrari a quelli prima citati. Tra i possibili effetti si può citare, ad esempio, la creazione di rapporti conflittuali tra i rappresentanti nazionali. Questo, a sua volta, potrebbe rendere più forti tutte quelle dinamiche che potrebbero portare ad un deciso “localismo” (o plant egoism): in questo scenario ogni gruppo industriale applica delle misure per difendere solo il proprio stabilimento, riducendo la possibilità di applicare delle strategie comuni a livello europeo.

Il secondo principio è la richiesta di maggiore trasparenza sul carattere transnazionale delle decisioni, inserendo maggiori casistiche nelle quali il CAE deve essere coinvolto.

Questo punto si collega direttamente alle difficoltà interpretative emerse nella fase precedente. Secondo numerosi degli autori citati, proprio il concetto di “competenza transnazionale” era visto come uno degli aspetti più criticati e limitanti della precedente direttiva. Questo aveva creato una cifra elevata di conflitti. È importante ricordare per rendere il discorso più comprensibile che già la direttiva del 2009 aveva provato a dare una soluzione a questo problema, ma i casi concreti hanno effettivamente dimostrato che le multinazionali ne restringevano l'ambito applicativo.

L'ampliamento delle casistiche previsto nel 2025 può quindi essere interpretato come un tentativo di ridurre le ambiguità residue e di impedire interpretazioni restrittive da parte del management. In termini teorici, questo intervento contribuisce a rafforzare la dimensione effettivamente europea dei

CAE, superando quella che Wills definisce la “persistenza del paradigma nazionale” nella rappresentanza dei lavoratori.

Dall’articolo di Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig emerge un dato interessante: le strategie manageriale intraprese dalle varie multinazionali, come il cosiddetto “whip-sawing” (competizione tra stabilimenti), potrebbero condizionare pesantemente il corretto funzionamento dei CAE. Tra le strategie più comuni, ad esempio, troviamo il whip-sawing: l’azienda cerca di innescare un’estrema competitività tra i propri lavoratori, stabilimenti o addirittura paesi con lo scopo di strappare delle condizioni economiche più convenienti. Davanti a queste strategie, ovviamente, la rappresentanza dei lavoratori risulta più disunita e la poca unità fa in modo che la costruzione di una vera solidarietà transnazionale diventi difficile da realizzare. La direttiva del 2025 punta proprio a combattere queste dinamiche che frenano la piena realizzazione dei CAE: la nuova normativa cerca di rinforzare tutta la dimensione transnazionale, facendo in modo che i lavoratori siano più coesi tra loro.

Il terzo principio prevede un rafforzamento delle tutele ai membri delle CAI, inserendo più garanzie per discriminazioni e ritorsioni e una maggior attenzione per il diritto alla formazione e alle risorse necessarie per svolgere efficacemente il mandato.

Formazione e risorse sono dei temi che sono stati accuratamente approfonditi ed analizzati da De Spiegelaere e Waddington. Gli autori, infatti, dimostrano come la reale capacità d’incidere nel panorama lavorativo europeo degli EWC siano strettamente collegate in larga alle competenze dei rappresentanti dei lavoratori. In assenza di una formazione qualificata, reale ed efficace. I comitati, se tali condizioni non si dovessero realizzare, potrebbero incontrare delle difficoltà nella comprensione di informazioni complesse: la mancanza di conoscenza generale, quindi, porta ad una partecipazione decisionale meno efficace.

Wills, tuttavia, chiarisce che le problematiche in questo ambito non si fermano solo ad una dimensione di apprendimento e nozioni. Le disuguaglianze riscontrate i vari rappresentati, infatti, sono influenzate anche dai rispettivi ambienti nazionale. Elementi come esperienza, accesso alle risorse e competenze linguistiche, fanno notare delle instabilità interne ai comitati: in questo caso la loro capacità di agire in quanto organismo unitario, ne risente. Il rafforzamento delle tutele e delle risorse previsto nel 2025 mira quindi anche a ridurre tali asimmetrie, favorendo una partecipazione più equilibrata.

Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig, esaminano in particolar modo il ruolo delle risorse. Tra di esse vi è una duplice distinzione tra risorse materiali e, risorse informative e risorse cognitive. Le

prime corrispondo ad elementi come il budget economico e la possibilità di potersi interfacciare con esperti. Le risorse informative sono la possibilità concreta di accedere alle informazioni, mentre le risorse cognitive rappresentano le competenze e la capacità analitiche. Le risorse sono fondamentali per il buon funzionamento dei CAE: la loro assenza o scarsità può ridurre drasticamente la capacità dei rappresentanti di partecipare in modo attivo e consapevole, rafforzando le disparità che già corrono tra management e lavoratori.

Il quarto principio vuole migliorare le possibilità di accedere alla giustizia, introducendo un significativo rafforzamento delle tutele giurisdizionali a disposizione dei CAE. In particolare, viene valorizzata la possibilità per i rappresentanti dei lavoratori di agire tramite azioni legali in caso di violazione degli obblighi all'informazione e alla consultazione da parte delle imprese multinazionali. Tale previsione risponde all'esigenza di colmare una delle principali lacune emerse nella prassi applicativa della direttiva del 2009, in cui l'assenza di strumenti di tutela effettivi aveva spesso reso i diritti partecipativi meramente formali.

Il quarto passaggio è riconducibile ad un punto di rottura a tutti gli effetti con il tradizionale modello "regulated self-regulation", studiato da De Spiegelaere e Waddington. Come fanno intendere gli autori, la grande mancanza di meccanismi di enforcement realmente funzionanti e vincolanti, ha impedito in numerose occasioni una giusta messa di tutti i diritti introdotti dalla revisione del 2009: questa situazione aveva lasciato alle imprese una grande discrezionalità, spesso a discapito dei rappresentanti dei lavoratori.

Le analisi di Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig aggiungono altro materiale a quanto detto nel paragrafo precedente. Essi, infatti, sostengono che non solo la discrezionalità delle imprese limitasse le possibilità dei CAE nel fare interventi concreti, ma che i comitati, senza una tutela veramente efficace e sicura, siano addirittura vincolati in maniera diretta a quella che è la disponibilità del management. Davanti a questi fatti, l'importanza di mettere in atto dei meccanismi giuridici che siano veramente vincolanti e, di conseguenza, realmente di tutela nei confronti dei lavoratori, appare come una priorità.

Considerando i fatti da un punto di vista esclusivamente teorico, inserendo dei nuovi strumenti giurisdizionali che siano più incisivi, anche la normativa europea sarebbe maggiormente vincolante: la distanza tra diritti formali e diritti sarebbe più sottile. In questo senso, si può parlare di un'evoluzione verso un modello più "hard law", in cui la partecipazione dei lavoratori non dipende esclusivamente dalla volontà delle parti, ma è garantita da strumenti giuridici concreti.

Accanto al riconoscimento dell'accesso alla giustizia, il quinto principio mira inoltre a ridurre l'asimmetria strutturale tra imprese e rappresentanti dei lavoratori attraverso una regolamentazione più chiara in materia di copertura dei costi legali. In questo modo, il rischio economico connesso al contenzioso non grava più esclusivamente sui CAE, favorendo un esercizio più concreto ed effettivo dei diritti riconosciuti dalla normativa europea.

Questo intervento appare particolarmente rilevante alla luce delle osservazioni della Wills, che aggiunge un ulteriore approfondimento che evidenzia come il potere all'interno degli EWC sia spesso sbilanciato a favore del management, non solo per ragioni organizzative, ma anche per la maggiore disponibilità di risorse. La riduzione delle barriere economiche all'accesso alla giustizia rappresenta quindi un elemento fondamentale per riequilibrare tali rapporti di forza.

La nuova direttiva introduce anche l'utilizzo di sanzioni più salate ed efficaci che, di conseguenza, risultano molto più deterrenti/dissuasive se paragonate a quelle della vecchia direttiva: rispetto al 2009, la nuova direttiva impone agli Stati membri di adottare sanzioni realmente effettive, proporzionate e dissuasive, superando la precedente eterogeneità nazionale. Le imprese multinazionali, per tali motivazioni, sono maggiormente incentivate al rispetto degli obblighi. Le aziende, prima di questa direttiva del 2025, difficilmente rispettavano i loro obblighi e la causa principale era proprio l'assenza di sanzioni concrete. Queste nuove modalità operative vanno a dare ancora più forza a tutto il sistema degli EWC, facendo in modo che essi siano sempre più efficaci. Questi concetti sono particolarmente evidenti nell'articolo di De Spiegelaere e Waddington.

Il sesto principio parla del superamento delle esenzioni e la realizzazione di una maggiore uniformità applicativa. Questa è una parte cruciale nella direttiva del 2025: l'intento è quello di eliminare o, in ogni caso, ridurre tutte quelle deroghe che limitavano in maniera pesante un'applicazione omogenea dei vari punti della direttiva del 2009. L'obiettivo è garantire standard minimi comuni di partecipazione in tutta l'Unione.

De Spiegelaere e Waddington affrontano in maniera più approfondita questa insistente diversità tra i vari EWC. Questo fenomeno è dovuto, tra le altre cose, anche alla presenza di accordi volontari tra le parti che non sono mai stati aggiornati a livello normativo. Il voler diminuire le deroghe è quindi un tentativo estremamente concreto di rendere i CAE molto più omogenei tra loro, cercando di far avvicinare tra loro tutti i vari modelli nazionali.

L'ultimo principio della normativa del 2025 è uno dei punti più importanti, essendo molto incisivo per completare il processo di riammodernamento delle direttive europee: esso, infatti, ha l'obiettivo

di portare ad una consistente integrazione con il dialogo sociale europeo, rendendo sempre più centrale il ruolo delle organizzazioni sindacali europee (come la European Trade Union Confederation) nella costituzione e nel funzionamento dei CAE. A questo punto è possibile capire come lo scopo concreto sia quello di integrare tra loro e nel miglior modo possibile CAE, dialogo sociale europeo e European Pillar of Social Rights.

La forte volontà di rendere più forte il ruolo delle organizzazioni sindacali europee è un'azione di risposta a dei punti critici che sia la Willis, sia da De Spiegelaere e Waddington. Proprio gli ultimi due autori mettono in luce come, nonostante tutte le azioni legislative in materia di CAE, il ruolo dei sindacati all'interno di essi faticava ad esprimere il suo pieno potenziale. La limitatezza dei sindacati nella vita dei comitati ha spesso rallentato il coordinamento e la diffusione di buone pratiche.

Le federazioni sindacali europee hanno un ruolo decisamente importante per il corretto funzionamento degli EWC. Essi, infatti, svolgono la funzione di “hub di coordinamento”: in sostanza, l'azione sindacale riesce a rendere più semplice lo scambio d'informazione e consente ai vari CAE di apprendere gli uni dagli altri. Sindacati più forti, di conseguenza, permettono di rendere più efficace ed effettivo tutto quel processo di “learning effect” che, sempre secondo le teorie di De Spiegelaere e Waddington, è a tutti gli effetti uno dei maggiori stimoli utili all'evoluzione e allo sviluppo degli EWC.

2.5 – Considerazioni finali sulla normativa del 2025

Per concludere il discorso in merito ai CAE e le varie normative che li hanno coinvolti, è possibile sostenere che tutto il loro processo evolutivo sia un lungo percorso che mirava a rinforzare gradualmente la partecipazione dei lavoratori nel panorama transnazionale. Tutto questo processo ha avuto una grande particolarità: tutti gli interventi legislativi e le dinamiche di apprendimento sono state sempre in uno stato di interazione tra di loro. Proprio la Willis fa notare che la sola creazione di istituzioni europee non basta per assicurare l'affermazione di una vera democrazia industriale: è richiesto un grande cambiamento nell'ambito nelle prassi e nei rapporti degli attori presi in causa.

De Spiegelaere e Waddington confermano che il ruolo ricoperto dalla legislazione è di vitale importanza, conducendo ed accelerando il processo considerato. Tuttavia ciò si può avverare solamente con la presenza di due condizioni: gli strumenti di enforcement devono essere concreti e funzionanti; le parti sociali devono essere sostenute in maniera appropriata. In questa prospettiva, la proposta del 2025 si presenta come una scelta importante per la creazione di un sistema di relazioni industriali veramente equo, funzionante e partecipativo.

CAPITOLO 3 - Caso studio: Fetzer e l'esempio della general motors Europea

3.1 – Introduzione al caso studio

Il caso studio esaminato è stato condotto da Thomas Fetzer, docente presso la London School of Economics. L'articolo preso in questione si può reperire nel sito dell'European Journal of Industrial Relations (European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors). Fin da subito l'autore descrive una situazione difficile e stratificata per quanto riguarda la dimensione degli European Works Council (EWC o CAE in Italiano). Essi, infatti, hanno attirato fin dalla loro nascita, avvenuta negli anni 90, una grande curiosità da parte degli studiosi nel settore delle relazioni industriali. Fetzer fa anche notare una particolarità legata alla letteratura sui comitati: essa è cresciuta in maniera netta e rapida. Nonostante ciò, la domanda fondamentale sui comitati è stata per tanto tempo sempre la stessa: i CAE sono veramente degli attori in grado di espandere il sindacalismo e le relazioni industriali ad una dimensione che sia sul serio di natura transnazionale?

Fetzer espone in primo luogo che vi sono due principali posizioni per quanto riguarda l'effettiva efficacia dei CAE. Gli appartenenti alla prima posizione vengono chiamati gli "ottimisti". Questa corrente di pensiero basa la sua idea fondandosi sul concetto di agency: si tratta dell'iniziativa presa in prima persona dagli attori presi in causa. Nei vari attori, quindi, dovranno essere presenti delle caratteristiche specifiche come: la capacità dei rappresentanti dei lavoratori di andare oltre le barriere linguistiche, culturali e la reciproca diffidenza. Proprio quest'ultima viene vista come fondamentale per il successo dei comitati. Secondo la visione degli "ottimisti", più la fiducia nei confronti dell'EWC è forte e consolidata, più esso sarà in grado di evolversi: da un ente incaricato solamente di ricevere informazioni senza poter, a un partner negoziale concreto e in grado di orientare le decisioni aziendali (citando Lecher et al., 1999).

La visione contrapposta a quella degli "ottimisti", nemmeno a dirlo, è quella dei cosiddetti "pessimisti". Questa si pone fortemente in antitesi alla prima posizione: i pessimisti, infatti, sono fermamente convinti che tutt'oggi esistano dei fattori strutturali che vadano a limitare la reale creazione di forme di solidarietà transnazionale a livello sindacale. Fetzer utilizza anche un'argomentazione di Streeck del 1997: quest'ultimo sostiene che i CAE non sono in grado di ridurre gli effetti della "concorrenza tra regimi" (regime competition), ma paradossalmente alimenterebbero questa dinamica. Esaminando la questione da questo punto di vista, le varie rappresentanze sindacali a livello nazionale verrebbero messe in una situazione conflittuale tra loro per ottenere vantaggi quali:

l'ottenimento di investimenti e la salvaguardia dei posti di lavoro. I CAE, in questa prospettiva, sarebbero un ente più diviso che non portatore di unione.

Nonostante ciò, Fetzer, spiega subito che entrambi gli approcci presentino dei limiti evidenti e come questi siano strettamente collegati a un fattore fondamentale: la grande diversità in termini di esperienza che esiste tra gli EWC. Con questa affermazione l'autore dà un'ennesima conferma al fatto che la metamorfosi da comitato informativo ad attore sociale non è automatica. Fetzer, per motivare la sua tesi, menziona anche degli altri studi come, ad esempio quelli svolti da Kotthoff, Marginson e altri. L'insieme di tutte queste analisi dimostra che il livello di efficacia di un EWC è strettamente connesso alle sue condizioni oggettive, quali: il grado di internazionalizzazione dell'azienda e l'esistenza di strutture di gestione europee autonome. L'autore, oltre a quanto già detto, aggiunge un altro argomento per sostenere la sua tesi: dopo 10 anni dalla creazione della direttiva sui CAE, solamente la metà delle aziende idonee aveva dato vita ad un comitato. Si trattava di un segnale forte: senza un'apertura esplicita e dei fattori che rendano più facile il processo di creazione dell'EWC, i sindacalisti dei singoli stati non sono incentivati alla sua istituzione.

L'autore è molto critico nei confronti delle correnti più estreme del pessimismo. Egli, infatti, è convinto che l'evoluzione dei CAE e la competizione tra regimi sia un fenomeno meno lineare e pieno di sfumature. Il fatto che l'azienda instauri volontariamente un clima di competizione, può anche essere positivo: non per forza questa situazione genera sfiducia, addirittura in alcune situazioni specifiche aumenta la cooperazione transfrontaliera, fungendo da evento scatenante. A sostegno di questo, Fetzer, fa notare che, solitamente, i CAE ritenuti più forti appartengono ad aziende dove il livello di competizione interna per lavoro ed investimenti è molto elevato.

3.2 - Il caso General Motors: dal pessimismo all'avanguardia

L'articolo scritto da Fetzer si sofferma in particolar modo sul caso della General Motors (GM) Europe. Si tratta di una casistica che ha sempre avuto un fascino ed un interesse particolare, e non è un caso: nell'arco degli anni, infatti, la considerazione accademica sugli EWC di General Motors è cambiata in maniera considerevole. Verso il termine degli anni '90, infatti, la GM era considerata come un'azienda scarsamente sindacalizzata, nonché con l'esempio lampante delle tesi pessimistiche sul fallimento dei CAE, come sostenuto da Hancké, nel 2000. Al giorno d'oggi, invece, la General Motors è vista come la prova dell'efficacia sindacale sul piano transnazionale e un'azienda così progressista da essere difficilmente raggiungibile.

L'autore è consapevole che ci sono state alcune serie di eventi che hanno portato ai successi in casa GM, il cui apice si raggiunge con l'adozione di alcuni accordi quadro che si svilupparono a partire dal 2000. Fetzer, aldilà di quanto detto finora, è convinto che le varie visioni nell'ambito dei CAE non convincano pienamente: esse sono ancora vaghe sul piano empirico e ancora poco motivate a livello teorico. Egli fa notare che, al netto dei precedenti sforzi, l'effetto della globalizzazione sullo sviluppo dei CAE sia stata alquanto preso sotto gamba.

Per spiegare razionalmente quanto detto, Fetzer arriva a concepire la definizione di "comunità di rischio". Questo termine ha una doppia origine: esso deriva da un lato dalla ricerca sui CAE e dall'altro dalla storia del sindacalismo internazionale. La funzione della comunità di rischio è estremamente semplice: vuole dare una spiegazione al perché le rappresentanze sindacali dei diversi stati hanno deciso di intraprendere un percorso di azione transnazionale.

Fetzer è dell'idea che nella GM la solidarietà sindacale non sia nata a causa di un reale sentimento di unione e vicinanza, ma da uno stato di necessità vero e proprio: i lavoratori nei singoli paesi videro i propri interessi messi a rischio dalle strategie di business transnazionali dell'azienda. I vari sindacati, per difendere tutti i lavoratori da loro rappresentati, hanno visto in un'interdipendenza tra le varie unioni l'unica via per riuscire concretamente nei loro intenti. Proprio questa sensazione di estrema impotenza e fragilità ha smosso un evento ancora più grande: i rappresentanti dei lavoratori hanno gettato le basi per realizzare delle "barriere di sicurezza" comuni.

Fetzer conclude questa prima parte inerente alla General Motors illustrando un principio fondamentale per lo sviluppo della sua idea. Per l'autore, infatti anche se la situazione di "pericolo" ha spinto ad una maggiore e migliore collaborazione, l'accanita competizione tra stabilimenti non è ancora stata eliminata del tutto. La cooperazione transfrontaliera, quindi, viene ancora percepita come debole e fin troppo collegata a delle situazioni specifiche, esponendo un internazionalismo sindacale decisamente eurocentrica.

3.3 – EWC e general motors: situazione generale

Una delle parti di maggior interesse nello studio di Fetzer mette in evidenza come i vari sindacalisti abbiano dovuto agire in maniera contraria al proprio modo di essere. A livello convenzionale, le associazioni sindacali sono presenti solo all'interno di un loro territorio: un delegato italiano di Venezia si rapporterà e rappresenterà gli operai che lui rappresenta in quell'area geografica, non con quelli di Madrid o Parigi. In tutto il periodo degli anni '90, GM ha approfittato spudoratamente della

grande frammentazione dell'epoca, applicando su larga scala la pratica del whipsawing (far competere tra loro i vari stabilimenti/siti di una stessa azienda).

L'autore racconta come all'inizio le varie sigle sindacali cercassero semplicemente di "esistere" e senza contatti reciproci. Spesso questa "sopravvivenza individuale" implicava uno scendere a patti fin troppo accondiscendenti con l'azienda. Le concessioni accordate tra le parti sindacali e l'impresa, spesso, erano molto tassanti per i lavoratori: tagli salariali e maggiore flessibilità negli orari di lavoro erano state barattate con la promessa dell'azienda di produrre dei nuovi modelli di auto. Fetzer dimostra che si trattava di una mossa strategica del tutto deludente: l'azienda era disposta ad accettare quante più concessioni possibili con l'intenzione di ridurre il costo del lavoro globale, ma non eliminando mai in maniera definitiva la minaccia di chiusura. Proprio in questo momento di profonda crisi, prende vita la "comunità di rischio": i delegati avevano finalmente compreso che le loro competizioni avevano come unico risultato la distruzione collettiva dei diritti.

3.4 – I CAE come strumento di difesa

Il Comitato Aziendale Europeo (CAE) presente alla General Motors viene descritto da Fetzer non come un semplice ente informativo, ma come una vera e propria struttura politica: ha un ruolo attivo a tutti gli effetti, intervenendo come "camera di compensazione" qualora ci fossero dei conflitti interni. L'autore sostiene caldamente che il fattore fondamentale per il buon funzionamento di un EWC sia la trasparenza informativa. Prima che i CAE fossero degli organismi veramente attivi, i piani alti di GM potevano raccontare ai sindacalisti di un determinato paese "in Germania i costi sono più bassi del 20%", senza che i sindacalisti del paese in questione potessero effettivamente verificare la faccenda. Secondo l'autore, i comitati hanno distrutto il monopolio dell'azienda in merito alle informazioni: i delegati hanno iniziato a condividere i dati reali, neutralizzando la capacità del management di manipolare le percezioni locali.

La volontà di coordinamento tra i vari comitati ha portato allo sviluppo degli Accordi Quadro Europei (EFA). L'autore si sofferma in maniera particolare sull'accordo del 2001 e quello del 2004, paragonandoli a delle vere e proprie "barriere di sicurezza". I due accordi presi in considerazione avevano una caratteristica unica nel loro genere che si sarebbe praticamente rivelata come una rivoluzione: essi stabilivano che nessun impianto poteva essere chiuso senza che si passasse prima da una procedura di negoziazione europea preventiva. Questo implicava un grosso lavoro anche da parte dell'azienda: al posto di tagliare alla radice, ad esempio, uno stabilimento in crisi, il sacrificio doveva essere suddiviso in tutti i siti, tutelando tutta la rete produttiva europea.

Fetzer pone anche particolare attenzione a quello che è il ruolo e lo spessore di un vero leader carismatico, portando come esempio Klaus Franz. Egli non solo ha avuto un ruolo importante dal punto di vista negoziale, ma ha anche ricoperto la figura di un “rivoluzionario”, riuscendo a riformare il concetto di solidarietà europea. Fetzer, a fronte di quanto detto, dà una grande importanza alle "giornate d'azione europee". Il miglior esempio potrebbe essere la giornata del 2001, nata a seguito del caso Luton: in quell'occasione gli operai tedeschi, in migliaia, hanno incrociato le braccia come forma di sostegno ai colleghi inglesi. Questo gesto ha distrutto in ogni senso il paradigma del nazionalismo economico.

L'autore, tuttavia, invita sempre a non lasciarsi trasportare troppo dall'idealismo. Egli fa notare, infatti, che non si trattava di una forma di solidarietà totalmente sincera e disinteressata tra operai di diverse nazioni: nasceva dalla consapevolezza che quello che accade alla stessa azienda, anche se in diverse parti del mondo, potrebbe ripetersi anche nel proprio paese di appartenenza. Fetzer, prendendo spunto dalla sociologia classica, rinomina questa dinamica “solidarietà organica”: si tratta di una forma di collaborazione che sono basate sulla reciproca interdipendenza funzionale.

3.5 – L'altra faccia della medaglia: il successo del CAE di GM è limitato all'Europa

Per completezza bisogna anche guardare a quelli che sono gli aspetti più critici dei CAE secondo Fetzer. La popolarità e le conquiste sindacali dell'EWC, tuttavia, presentano un grande limite: si tratta di un esito positivo che si limita ai confini europei. Il CAE di General Motors, infatti, è stato estremamente abile nel coordinarsi per una tutela interna al continente europeo. Fuori dai confini continentali, però, incontrava delle grandi difficoltà a stare al passo con la strategia globale di GM.

Nel momento in cui la multinazionale ha deciso di fare grandi investimenti in Corea del Sud e Cina, il CAE ha optato per una reazione protezionistica. Fetzer fa notare che la volontà dei sindacalisti europei è sempre stata quella di mantenere la produzione europea, effettivamente in Europa, al netto dell'efficienza globale. Questa dinamica ha generato una situazione di effettivo di "egoismo continentale". La comunità di rischio, quindi, si è ulteriormente unita per dare contro ad un lavoratore esterno: l'operaio asiatico o americano non era visto come un alleato reale percepito, ma come un possibile pericolo per la solidità del benessere creato in Europa.

Per Fetzer questo scenario è veramente importante: fa capire che la solidarietà transnazionale può esistere solo fino a quando gli interessi economici dei facenti parte della “comunità di rischio” non vengono toccati.

L'articolo di Thomas Fetzer, quindi, espone in maniera estremamente pratica ed attuale il panorama delle relazioni industriali. Il Comitato della General Motors è la prova lampante che le istituzioni europee sono realmente efficaci solo se sono hanno le loro radici in dei bisogni veramente concreti e materiali. La "comunità di rischio", davanti a queste informazioni, non è un concetto legato ad una sfera "morale", ma un sistema di potere contrattuale in un mondo sempre più globalizzato.

3.6 – CAE come comunità di rischio: concetti principali

Come detto prima, Thomas Fetzer, nel suo studio del 2008, fornisce delle nuove interpretazioni del mondo sindacale europeo. L'autore sviluppa la sua idea sulla base di premesse molto pratiche: la collaborazione internazionale tra i lavoratori, raramente prende vita per motivi morali ed ideologici, ma dal bisogno di tutelarsi dai pericoli presenti nel mercato locale del lavoro. L'autore fa notare che le associazioni sindacali sono degli organismi altamente e naturalmente "parrocchiali". I loro leader, infatti, sono costretti a rispondere in maniera democratica a tutti i lavoratori presenti e aventi diritto di voto in uno preciso territorio nazionale. A questo punto emerge una verità alquanto scomoda: la cooperazione va oltre i confini continentali o nazionali, solo nel momento in cui le problematiche sono così da poter essere gestite solo con gli strumenti legislativi e sindacali di un solo stato. L'idea di "comunità di rischio" si sviluppa proprio in questa circostanza. Essa viene ideata da Fetzer per rendere noto come il Comitato Aziendale Europeo di General Motors si sia trasformato in un chiaro esempio di efficienza in termini negoziali.

General Motors si caratterizza per una struttura di produzione molto diversa se paragonata a quella delle grandi aziende europee come Volkswagen, Fiat o Renault. Le imprese del vecchio continente, infatti, si caratterizzano per avere una forte e protetta base nazionale, ma una periferia produttiva trascurata in molti casi. La stessa organizzazione della General Motors, paradossalmente, ha favorito la formazione di alcune condizioni per percepire un senso di vulnerabilità comune. Come è noto, GM è un'impresa multinazionale americana: proprio per questo motivo, in Europa, non è presente un centro nazionale più tutelato e, di conseguenza, in grado di creare dei rapporti più scorrevoli tra governo locale ed attori sindacali. La struttura stessa dell'azienda ha creato le condizioni per una vulnerabilità condivisa. Questo ha fatto in modo che per la sede centrale di Detroit, gli stabilimenti europei fossero "stranieri" in maniera uguale gli uni con gli altri. Questo fattore ha messo in grave difficoltà i sindacati di ogni nazione: essi non potevano più affidarsi a soluzioni isolate, ma ad immedesimarsi come parte della medesima comunità dove tutti corrono gli stessi rischi. Fetzer spiega questa forma di interdipendenza è anche nutrita da un processo d'integrazione produttiva esasperato: se anche un singolo impianto dovesse stopparsi, tutta la catena del valore europea potrebbe arrivare al

collasso. Questo processo fa in modo che la capacità dell'azienda di ricattare un singolo stabilimento sia meno forte se i lavoratori si uniscono in maniera decisa.

L'autore sostiene che la comunità di rischio si sviluppa anche in una dimensione esterna, anche se spesso passa in sordina nelle ricerche precedenti a quella esaminata. Il comitato di General Motors non ha solamente preso in gestione le dinamiche all'interno del continente europeo, ma molto di più: ha fatto in modo che i lavoratori e i sindacati europei sviluppassero un'empatia e uno spirito di collaborazione che andava oltre l'Europa. Questo meccanismo fece in modo che la globalizzazione incontrollata e i modelli gestionali di America ed Asia, fossero percepiti come i veri pericoli al modello sociale europeo. A causa di ciò, il livello di sostegno tra tedeschi, inglesi o spagnoli è diventato sempre più forte: non era sol una questione di ragionamenti interni, ma un vero e proprio bisogno di proteggere il blocco regionale europeo nei vari rinnovamenti globali dell'impresa. Lo sviluppo di un regionalismo sindacale ha fatto in modo che gli EWC potessero essere uno dei pochi interlocutori in grado di trattare con una classe dirigente europea che ha una grande autonomia decisionale rispetto alla casa madre.

Per concludere questo livello di analisi, Fetzer si affida ad un concetto tipico del realismo. Egli fa presente che la "comunità di rischio" è veramente fragile e non necessariamente sinonimo di successo. Essa, infatti, ha la necessità di ricevere tante strategie politiche, leader che siano in grado di trasformare insicurezze in una vera azione collettiva e decisi di non pensare solo alla tutela dell'interesse nazionale anche a discapito di altri. Quanto successo alla General Motors ha messo sotto gli occhi di tutti che il buon funzionamento di un CAE che non è solo frutto di un percorso di apprendimento culturale, ma la vera differenza è data da quanto i rappresentanti dei lavoratori sono in grado di capire i meccanismi aziendali, attivando una cooperazione efficace quando la minaccia diventa concreta. La solidarietà transnazionale, quindi, è per distacco il mezzo più logico per difendersi da un'economia che non conosce più nessun tipo di limite nazionale e geografico.

3.7 – CAE come comunità di rischio: dimensione interna

Quando Thomas Fetzer espone la dimensione interna della "comunità di rischio" della General Motors, rende noto come i programmi negoziali del CAE sia stata fortemente influenzata da una sensazione di minaccia che tutti hanno provato. L'autore fa notare che, escluso l'accordo concluso con Fiat nel 2000, in merito alla Join Venture, tutti gli sforzi degli EWC sono stati diretti su due particolari richieste di natura difensiva. La prima richiesta è che tutti i processi di rinnovamento delle strutture europee non comprendano la chiusura di tutti gli stabilimenti di produzione, oltre tutti i tagli

di natura occupazionale non includessero una serie di licenziamenti forzati. In un secondo momento, più recente, è emersa anche la grande volontà di tutelare livelli salariali degni e delle condizioni lavorative sancite sul piano locale e nazionale. Questo atteggiamento altamente difensivo verso i tagli di costi e personale è presente fin dagli anni '90 tra le fila della General Motors. A primo impatto può sembrare vicino a quelle di altre aziende europee operanti in questo settore e che stanno facendo fronte ad un processo di razionalizzazione per questioni di concorrenza. Tuttavia, l'autore, sostiene che il caso del comitato di GM sia rarissima: si è tentato volontariamente di far capire il proprio disagio a livello continentale, permettendo al comitato in questione di condurre trattative in tutto il panorama europeo.

Questa singolare situazione nasce da un sentimento comune, in grado di unire più persone tra loro: i rappresentanti dei lavoratori, infatti, hanno avuto la sensazione che le varie ristrutturazioni in General Motors fossero una minaccia per tutti i dipendenti, molto più di quanto percepito dai dipendenti in altre società del settore. Questo processo, secondo Fetzer, esprime nel migliore dei modi tutte le particolarità a livello strategico e strutturale presentate da GM in Europa. Come prima cosa, tutti gli impianti produttivi sono perfettamente inseriti in tutto il vecchio continente. Questo porta ad una conseguenza affascinante: i veicoli europei vengono costruiti tra diversi stati e comuni, essendo facilitati da una fitta rete di scambi transfrontalieri. Il processo d'integrazione appena considerato è stato reso più semplice e veloce da un evento: il progetto del Mercato Unico Europeo. Esso è stato ideato sul finire degli anni '80, faceva in modo che l'impresa potesse costantemente minacciare i propri lavoratori in merito allo spostamento di produzioni e investimenti, con lo scopo di ottenere condizioni sindacali più convenienti, specie sulle modalità di turnazione. L'autore che ci fu anche un precedente nel 1988 nel quale Franz Steinkühler, all'epoca presidente della IG Metall, aveva richiesto che venisse appositamente creato un EWC per fare da contrappeso agli aspetti pericolosi che la contrattazione troppo morbida delle multinazionali straniere aveva portato agli standard tedeschi di salari ed occupazione.

Questa problematica diventa ancora più pesante attorno alla metà degli anni '90. In questo periodo storico, infatti, General Motors stava perdendo in maniera costante delle percentuali di mercato, incappando in un grave problema di sovraccapacità produttiva. Delocalizzare e chiudere sono diventate delle minacce di routine. Se questo "terrorismo" ha avuto ripercussioni abbastanza leggere nelle imprese europee, ha avuto degli effetti molto più concreti in GM anche a causa di metodologie di competizione interna sempre più sofisticate che venivano impiegate dall'azienda. Anche se non tutti gli stabilimenti erano ugualmente sensibili, è stato notato un fatto molto interessante: i patti che stipulavano i vari EWC si sono spesso tradotti in fatti solo quando più sedi venivano coinvolte nello

stesso momento in minacce di tagli. Questi casi si sono verificati in numerose città europee come, per esempio nel 2001 a Bochum, Saragozza ed Anversa; nel 2004 a Rüsselsheim e Trollhättan; nel 2007 presso gli stabilimenti "Delta".

La sensazione di pericolo, oltre ad essere stata in grado di modificare una serie di equilibri a livello internazionale, ha avuto un grosso boost a causa di due motivazioni principali: siti ed impianti di produzioni geograficamente dispersi tra loro e dal fatto che in Europa vi sia un'organizzazione manageriale autonoma. Anche le sigle sindacali tedesche, molto forti in quanto rappresentanti del 40% circa dei lavoratori europei della General Motors, sono state molto limitate nell'agire a livello nazionale. Si era anche diffusa una spiacevole voce di corridoio, che voleva una sorta di "pregiudizio tedesco" in primo piano nelle strategie dell'azienda. Questo giallo era stato amplificato ancora di più da alcuni commenti del team manageriale, che vedeva più giustificata la tutela del sito di Bochum piuttosto di altri: il mercato tedesco aveva un valore diverso da quelli di altri paesi. Fetzer vede un controsenso: i sindacati che sono inseriti nella General Motors in Germania, in realtà, possono approfittare di uno livello di protezione inferiore se paragonati ai colleghi in marchi europei. In Volkswagen, ad esempio, essendoci un enorme mercato nazionale i rappresentanti dei lavoratori riescono a dire la loro nei processi aziendali in maniera molto più agiata. Nel 1986, GM ha trasferito il proprio organo di coordinamento da Rüsselsheim a Zurigo: questo ha reso molto più indipendente ed autonoma l'organizzazione europea e, di conseguenza, l'ha resa più in grado di utilizzare minacce veritiere per traslare investimenti mentre trattavano con i sindacati nazionali.

Fetzer spiega che la dirigenza di General Motors abbia volontariamente creato maggiori dubbi nei lavoratori in merito ai risultati delle ristrutturazioni. Queste azioni avevano uno scopo preciso: volevano arrivare ad un livello di efficienza più alto, dosando piccole quantità di competizioni interne. Delle dichiarazioni rese note al pubblico in merito ai vari tagli di sovraccapacità e a delle chiusure prossime, hanno creato voci di corridoio in vari paesi: tutto ciò non aveva fatto altro che ingrandire quella sensazione di vulnerabilità comune. Queste dinamiche mettono in luce una duplice disfatta: da un lato il fallimento delle strategie aziendali, ma dall'altro anche quello dei sindacati nazionali. I secondi, infatti, non sono stati in grado di ottenere risultati "giocando da soli" a causa di accordi bilaterali (in molti casi segreti) con le dirigenze locali. Negli anni '90, tante associazioni sindacali avevano siglato degli accordi basati su tagli salariali o aumenti di produttività, con la speranza di ricevere maggiori investimenti in futuro. Per questa dinamica è stato utilizzato una logica puramente tedesca, detta Standortsicherung: si tratta dello stabilimento produttivo. Purtroppo l'agire secondo tale concetto avviava dei processi di contrattazione molto sbilanciata a favore dell'azienda e che si estendeva a macchia d'olio anche in altri stati.

Quanto successo è stato una vera e propria presa di coscienza per i sindacalisti della General motors: essi capirono che errano tutti ugualmente vulnerabili. I delegati britannici criticarono duramente l'operato dei colleghi tedeschi, sostenendo che gli accordi nazionali pattuiti in Belgio o Germania si riflettessero in modo deleterio i siti britannici: questo rendeva sempre più pesante il problema della sovraccapacità. Nel mentre, nel 200 a Luton, cessa la fabbricazione Vectra. Questo evento creò molta preoccupazione: era stato dimostrato che la dirigenza europea poteva anche non rispettare accordi recenti e che i contratti nazionali non davano certezze in termini di sicurezza del lavoro. Andare avanti tramite delle negoziazioni unilaterali portava solo all'abbassamento dei salari e la dignità del lavoro in tutta Europa. A questo punto le parti arrivano a capire che è necessario trovare un accordo transfrontaliero per preservare gli standard collettivi in maniera duratura. Metafore come "barriera di sicurezza" per riportare quanto sancito dagli accordi quadro dell'EWC da un segnale forte: tutti i rappresentanti dei vari stati si sono resi conto che non è possibile salvaguardare da soli i propri interessi.

Il risultato di quanto accaduto è stato il seguente: le parti sindacali avrebbero evitato di trattare unilateralmente nel periodo delle ristrutturazioni in Europa e si sarebbero attivate solo in seguito all'arrivo di un accordo quadro concluso dall'EWC. L'autore spiega che si tratta di un processo abbastanza facile nel momento in cui si parla di "dividere le perdite", ma che diventa particolarmente difficile nella fase di assegnazione degli investimenti, dove la dirigenza vuole vedere delle vere e proprie lettere d'intenti dalle singole strutture prima di avviare una trattativa col CAE. Anche se il CAE assume una posizione più concreta, non significa che i sindacati lascino il proprio zoccolo duro locale per un'identità europea. I patti firmati dal CAE sanciscono due linee di principio: i dettagli delle ristrutturazioni devono essere decisi internamente allo stabilimento e che il CAE va sostenuto a seconda degli stabilimenti in cui si trova. L'esempio di quanto appena detto di verifica nel 2007: lo stabilimento di Gliwice, in Polonia, non ha preso parte ad una giornata di azione europea a causa di una festa nazionale, ma i suoi rappresentanti non si sono detti contrari alle azioni del CAE, consci che nessuno è del tutto salvo.

Gli EWC, quindi, ha un compito decisamente complicato: far convivere tra loro tutti gli interessi nazionali diversi, facendo da "camera di compensazione" per i dissidi tra i vari stabilimenti e creando delle regole per poter avere una "competizione leale" (per esempio gare di investimento che siano chiare e limpide e dei confini inviolabili per le concessioni salariali). Il punto di equilibrio tra i CAE effettivamente vivaci e la competizione tra i vari siti produttivi viene spiegata alla perfezione da Kennes, vicepresidente dell'EWC Belga. Egli, anche se sollevato e realizzato dal fatto che la collaborazione europea fosse riuscita ad evitare la chiusura dello stabilimento di Anversa, ha comunque avuto da ridire sulla decisione aziendale di concedere maggiori privilegi ad altri siti per

ragioni puramente d'immagine e non produttive. Anche nel Regno Unito, l'appoggio al CAE era abbinato a delle specifiche condizioni poste al governo nazionale. Le richieste si basavano spesso sulla costruzione di leggi sul lavoro che assicurassero pari condizioni in Europa. Tutto ciò perché vi era una grande paura che la possibilità di licenziare in maniera più semplice in Gran Bretagna, rendesse proprio i lavoratori di tale stato più soggetti a tagli. Fetzer, terminando il discorso, sostiene che avere una sana competizione tra località non sia un freno allo sviluppo del CAE, ma l'esatto opposto: i rappresentanti dei lavoratori hanno capito che erano tutti nella stessa situazione e ferì risultati si possono raggiungere solo attraverso la cooperazione transfrontaliera.

3.8 - CAE come comunità di rischio: dimensione esterna

Fetzer esamina come il Comitato Aziendale Europeo di General Motors si sia trasformato “comunità di rischio” sindacale, soffermandosi sulla sua dimensione esterna, ovvero i legami tra i rappresentanti dei lavoratori e i processi di globalizzazione aziendale. Il punto della questione è il seguente: lo sviluppo delle tattiche a livello globale di GM, ha diffuso tra i lavoratori europei un senso di timore comune, facilitando forme di collaborazione sindacale transnazionale più strutturate e aperte a negoziare.

Per avere un quadro completo della situazione, quindi, bisogna necessariamente parlare dei grandi cambiamenti all'interno della strategia globale di GM. Essi si sviluppano su due punti principali: la standardizzazione mondiale dei prodotti e una nuova visione organizzativa a livello geografico. Tutte queste evoluzioni hanno direttamente influito sull'operato europeo all'interno del gruppo e sulle tattiche delle rappresentanze dei lavoratori.

L'autore fa notare che la finalità del progetto di standardizzazione mondiale dei prodotti era abbastanza intuibile: massimizzare la produzione e abbassare i costi, facendo così sparire le diversità i mercati regionali. Per realizzare ciò l'azienda si è servita di nuovi modelli che utilizzassero la stessa piattaforma. Non si è trattato, però, di un passaggio senza attriti e lineare; vi sono stati dei veri e propri conflitti interni all'azienda, come testimonia lo scontro tra GM International e la dirigenza di Opel nel 1997. Al netto dei momenti difficili, la strategia aziendale è sempre stata fedele al progetto originale e ha aumentato il livello d'integrazione di quanto avviene in Europa nel sistema globale dell'impresa. Dal 2004 in poi questa “evoluzione” è diventata ancora più fitta, finendo col dare più potere alla sede centrale di Detroit in merito al controllo delle divisioni regionali.

Allo stesso momento la General Motors ha visto grandi cambiamenti nella sua geografia produttiva. Nel continente europeo, l'azienda ha deciso di espandersi ad est, inaugurando nuovi siti di produzione

in: Ungheria, Polonia e Germania orientale. Oltre a ciò ha anche investito in una serie di mercati via di sviluppo fuori dal continente europeo e della “triade” (Nord America, Europa Occidentale e Giappone). Grazie a joint venture, l’azienda ha messo basi in Cina e Russia, oltre ad acquisire la Coreana Daewoo. Questi avvenimenti hanno relativamente ridotto il valore delle classiche operazioni europee, creando nuove preoccupazioni tra lavoratori e rispettivi rappresentanti.

Fetzer sottolinea che in questa situazione, il CAE si è fatto carico di un ruolo sempre più attivo e centrale, incentivato da due concetti di base: la classica vulnerabilità comune a tutti i lavoratori europei e una forte “ansia” per il futuro delle attività europee nella strategia mondiale della General Motors. Questa spiccata globalizzazione non era vista solo come un processo economico, ma come un vero pericolo per le condizioni lavorative e occupazionali europee.

Fetzer sostiene che le radici della connessione la globalizzazione e gli scopi europei risalgono addirittura agli anni 90’, periodo in cui venne creato il CAE di GM. I sindacati sostenevano che fosse necessario maturare una coscienza europea per poter dare una risposta ai tanti investimenti di General Motors nel mondo. La convinzione, infatti, sosteneva che l’occupazione europea potesse risultare boicottata dagli investimenti, in particolar modo se finanziati con i soldi prodotti dal vecchio continente.

Simili presentimenti sono diventati sempre più diffusi a seguito della creazione del CAE, nel 96. si sono intensificate dopo l’istituzione dell’EWC nel 1996. In Germania, per rendere l’idea, i sindacati avevano denunciato ripetutamente che per gli investimenti asiatici fossero stati utilizzati soldi europei e che questo avesse tolto dei fondi per migliorare fondi e prodotti europei. Questa situazione porta ad un nuovo equilibrio: si passa dalla difesa più “nazionale”, ad una degli interessi europei.

L’EWC ha prestato attenzione sia alla nuova organizzazione geografica di produzione, sia sulle tattiche delle piattaforme a livello mondiale. Nella prima situazione la paura era quella che la produzione venisse trasferita nei paesi dove i costi sono più bassi e, ovviamente, la conseguente riduzione di posti di lavoro nei confini europei. Nella seconda situazione, invece, si temeva che la standardizzazione dei prodotti potesse rendere più intercambiabile la produzione tra uno stabilimento e l’altro: la posizione dei siti di produzione europei poteva essere più insicura.

Un elemento importante, secondo l’autore, è quello di “benchmarking”. Essendo le piattaforme universali, permettono di mettere a paragone la produttività dei vari siti e di modificare la produttività in base alla convenienza economica e all’efficienza. Questo sistema non ha fatto altro che generare più ansia nei lavoratori europei: essi non solo erano in competizione tra loro, ma anche con gli altri

stabilimenti sparsi per il mondo. Un evento esemplificativo a quanto detto, furono le proteste al progetto Template del 1997, in cui i lavoratori protestarono contro uno studio faceva un confronto tra i costi di produzione europei con quelli di uno stabilimento americano distintosi per efficienza.

L'EWC riguarda, inoltre, vedeva come non indicata la standardizzazione globale per il mercato europeo. I rappresentanti dei lavoratori sostenevano che General Motors avrebbe messo da parte lo sviluppo di prodotti studiati per l'Europa, peggiorando la qualità del commercio continentale. Questo processo puntava a far comprendere che fosse necessaria più autonomia per i marchi europei, come Opel, Saab e Vauxhall, e favorire delle modalità di sviluppo che considerassero le caratteristiche di ogni regione.

Dagli anni 2000 in poi, fa notare Fetzer, l'idea dell'EWC si è evoluta ulteriormente. Il CAE puntava sempre a tutelare l'autonomia europea, ma non solo: i rappresentanti dei lavoratori cercava di ritagliare un ruolo più importante dell'Europa nei piani mondiali di General Motors. Il tutto si basa su due linee di pensiero: in primis ritiene che l'Europa dovrebbe essere leader nei prodotti globali e utilizzare la propria "eccellenza" per estendere ad altri mercati i marchi europei. Secondo, sostiene che i veicoli destinati al mercato continentale debbano essere effettivamente prodotti in sedi europee, anche se essi appartengono ad un marchio extraeuropeo. Questa dicotomia fa intravedere un certo livello di conflitto interno: l'integrazione nella globalizzazione contro la difesa degli interessi locali. Il CAE non è avverso alla globalizzazione, ma vorrebbe controllarne le modalità per dare dei vantaggi anche ai lavoratori presenti in Europa.

Fetzer fa notare che, purtroppo, l'impegno dei CAE non ha prodotto effetti concreti e lo sviluppo di General Motors nel resto del mondo è stabile. Fallita nel 2005 la fusione con Fiat, la paura è diventata più grande e amplificata dalla sensazione che l'azienda volesse trasferire i propri poli verso est. Le possibili aperture in Asia e Europa orientale hanno fatto in modo che i lavoratori dell'Europa Occidentali subissero sempre più la concorrenza globale.

Un aspetto cruciale dell'analisi riguarda il legame tra la nuova geografia produttiva e la strategia delle piattaforme globali. La combinazione di questi due fattori aumenta la flessibilità dell'impresa, consentendole di trasferire rapidamente la produzione tra diversi stabilimenti. Questo riduce ulteriormente la sicurezza occupazionale, poiché anche gli stabilimenti più efficienti possono perdere la produzione a favore di siti più economici.

Per fronteggiare questa situazione, l'EWC si è mosso in due direzioni: ha trattato con la dirigenza in merito ad economia e commercio, evidenziando quanto siano importanti gli elementi particolari del

mercato europeo e come l'impresa abbia bisogno di una produzione locale adeguata ad avere successo. Inoltre mirava a consolidare e rendere più forte la solidarietà tra i lavoratori europei, rimanendo compatti verso quelle politiche dell'azienda non ritenute sane. Questa unione è una grande innovazione portata dal CAE. Anche grazie a mezzi come forum online e campagne comuni, i sindacalisti hanno voluto consolidare un senso di appartenenza europea, potendo organizzare anche meglio le proprie attività. L'autore sottolinea come tutto il contesto ha messo in luce un conflitto tra lavoratori insider ed outsider. Gli insider sono coloro che lavorano di siti che sono già esistenti e presenti soprattutto in Europa occidentale. I secondi sono i dipendenti delle nuove filiali aperte in Europa orientale o altre parti del mondo. Il CAE vorrebbe dare maggior lustro agli interessi dei lavoratori insider, tentando di preservare i contratti già in atto a sfavore di altre possibilità d'investimento. Fetzer chiarisce che questo processo non equivale sempre ad una tensione tra oriente ed occidente europeo, ma risulta comunque fraintendibile. Se da una parte si cerca di fare fronte comune anche con le rappresentanze dei nuovi paesi, dall'altra si mantengono le distanze dalla possibilità di inaugurare nuovi siti produttivi, essendo percepito come un pericolo per il fragile equilibrio creato.

Portando un esempio ideale, si possono considerare tutti gli avvenimenti negoziali legati al progetto "Delta", dove il CAE ha agito per non far competere internamente gli stabilimenti europei. Per fare ciò ha sconsigliato il raggiungimento di accordi a livello locale e incentivando un'idea unitaria sull'argomento. Nonostante l'impegno, sono comunque emersi vincitori e vinti, mostrando ancora una volta i confini della solidarietà europea.

L'autore è convinto che, anche se l'argomento sia spesso incoerente, l'idea di "comunità di rischio" è fondamentale per interpretarlo al meglio. I dipendenti europei, sentendosi minacciati dal tema della globalizzazione collaborano ed elaborano delle tattiche comuni per far fronte al problema. I conflitti d'interesse, a fronte di ciò, non possono essere eliminati, ma sicuramente viene instaurata un'integrazione sindacale più concreta a livello europeo.

In sostanza, Fetzer spiega che la globalizzazione aziendale ha il potere di cambiare radicalmente i modi in cui i lavoratori vengono rappresentati. Nella General Motors, l'EWC è mutato, preferendo un ruolo attivo e reale nelle trattative, piuttosto di uno solamente informativo. Questa transizione, però, non è stata priva di conflitti interni e muri, mettendo in evidenza che ciò è alla base della costruzione di una solidarietà transnazionali.

3.9 – Conclusioni sul caso studio

Thomas Fetzer conclude il suo articolo con una previsione su come saranno le relazioni industriali e transnazionali, mettendo in primo piano il ruolo del comitato di General Motors un pratico caso studio per tutta l'Europa. L'autore spiega che il CAE fu semplicemente un test, a una "barriera di sicurezza" a tutti gli effetti in termini transfrontalieri che è stata in grado di tutelare i lavoratori in quegli ambiti dove le associazioni sindacali non avevano il potere per agire in autonomia. Fetzer sostiene che una tale metamorfosi è dovuta al bisogno della "comunità di rischio" di difendersi dalle strategie aziendali di GM. Le strutture aziendali hanno un ruolo primario nel ragionamento di Fetzer, anche più delle azioni dei leader sindacali. L'autore non sminuisce il peso che hanno avuto le singole azioni per passare dalla tattica alla pratica, ma crede fermamente che le scelte fatte dagli Stati Uniti siano state il vero motore per una collaborazione concreta: la sensazione di essere minacciati, comune a tutti i lavoratori, ha fatto prendere consapevolezza ai rappresentanti dei lavoratori in merito alla solidarietà.

Fetzer si raccomanda di non rendere questo processo troppo ideologico, precisando davanti ad una componente identitaria europea autentica, ma esattamente l'opposto: citando le analisi di Kotthoff, emerge che questa forma di cooperazione sia assolutamente delicata e legata solo a fattori di convenienza reciproca. Questa situazione viene denominata dall'autore come "solidarietà organica", prendendo spunto dalle ricerche di Durkheim: una collaborazione data non data da una stessa percezione del mondo, ma i diversi attori sindacali sono consapevoli di essere funzionalmente interdipendenti tra loro. In sostanza, i sindacati nazionali hanno fatto fronte comune perché consci di non poter essere in grado di poter affrontare da soli il network globale di GM. Fetzer mette a fuoco una paurosa situazione paradossale: il superamento dei provincialismi nazionali non ha portato a un internazionalismo universale, ma a quello che egli definisce "eurocentrismo". La solidarietà del CAE, quindi, nasce quasi disinteressata dagli interessi dei lavoratori di altri paesi, come già provato dai conflitti con UAW (sindacato Americano) e dall'assenza di un'organizzazione comune sul piano globale. L'autore termina il suo articolo con un importante ammonimento per la ricerca del domani e il movimento sindacale: i CAE potrebbero essere dei nuovi elementi di protezionismo che puntino solo alla difesa dei lavoratori europei, trascurando quelli dei paesi emergenti. La vera sfida, secondo Fetzer, sarà la seguente: cercare di comprendere se la "comunità di rischio" nata in Europa, sarà in grado di evolversi in una formula mondialmente solidale e che possa essere un faro per i lavoratori di tutto il mondo, andando oltre la voglia di limitarsi al proprio giardino.

Conclusione

Per rispondere ai problemi e ai quesiti iniziali, bisogna toccare più punti presenti nella tesi. Il primo punto analizzato, in merito all'accesso alle risorse, trova una possibile soluzione grazie a Jane Willis. L'autrice, infatti, è convinta che per ovviare a questa problematica si dovrebbe intavolare un lavoro mirato a ridurre le varie barriere economiche che possono influire anche sull'accesso alla giustizia degli EWC.

Per quanto riguarda l'informazione, invece, ormai si tratta di un processo ampiamente legittimato e sempre più alla portata di tutti i lavoratori a differenza del passato: le aziende alteravano dati per poterne trarre benefici da un dato stabilimento. L'informazione, inoltre, è strettamente collegata al ruolo della formazione, non particolarmente attiva, ma assolutamente confortante e con ampi margini di apprendimento autonomo. Queste informazioni provengono direttamente da De Spiegelaere e Waddington

La risposta alla domanda: “come l'ETUC ha migliorato i CAE nel corso degli anni?” “chiaramente deve toccare più aspetti della vita di tali organismi. Sicuramente le tre direttive hanno avuto un peso specifico veramente significativo. La direttiva 1994/45/CE segna la nascita dei CAE come organismi con funzioni informative e consultive, dandone alla vita da subito 820 in seno alle grandi multinazionali operanti in Europa. La prima direttiva segna un cambiamento epocale, ma presenta comunque dei limiti.

Le due revisioni successive hanno un obiettivo ambizioso, ovvero arricchire e migliorare il percorso dei comitati: inseriscono maggiori tutele che, di conseguenza, si ripercuotono anche in maniera concreta sulle possibilità di azione degli EWC.

La revisione del 2009 (direttiva 2009/38/CE) porta con sé due azioni molto importanti. Essa, in primis, vuole rinforzare quanto detto dalla direttiva del '94, rendendola ancora più logica e razionale. Come secondo punto, probabilmente il più importante, approfondisce il concetto di cosa realmente significano consultazione ed informazione. Questo passaggio ha avuto due effetti principali: ha affermato transnazionalmente i CAE e ha dato più importanza ai rappresentanti dei lavoratori.

La revisione del 2025 (2025/2450) è probabilmente quella che porta i contenuti più innovativi. Quest'ultima inserisce dei meccanismi ancora più vincolanti e dei sistemi di obbligo più efficaci. Oltre a quanto appena detto, la cosa più innovativa della direttiva del 2025 è stata l'introduzione di 7 principi fondamentali per lo sviluppo futuro degli EWC. Questi 7 punti toccano una serie di argomenti di

importanza strategica per il buon funzionamento e la reale efficienza dei Comitati, quali: miglioramento dei processi informativi, maggiore trasparenza transnazionale, maggiori tutele per i membri dei comitati, miglioramento degli accessi alla giustizia, sanzioni più pesanti per i trasgressori, un'applicazione più omogenea di tutte le norme del caso e una modernizzazione del dialogo sociale europeo.

La seconda domanda chiedeva se ci fossero stati dei CAE effettivamente significativi in termini di rappresentanza. La risposta è affermativa, ma pur sempre con delle riserve della situazione. Il caso studio analizzato da Thomas Fetzner considera le vicende dell'EWC della General Motors Europea. Quest'ultimo, pur partendo da una situazione alquanto difficile, è riuscito a creare una rappresentanza che è andata oltre ai confini nazionali. La chiave di questo processo è stata, naturalmente, un senso di pericolo comune che ha creato una solidarietà transnazionale tra tutti i lavoratori dell'impresa. Le riserve sono le seguenti: la prima sta nel fatto che questo successo si è affermato solo nel continente Europeo, rimanendo ancora molto localizzato. La seconda è che questa solidarietà non è effettivamente "autentica", ma semplicemente dalla consapevolezza strategica che quello che accade oggi in un determinato stabilimento europeo, potrebbe ripercuotersi anche sugli altri.

Bibliografia

Primo Capitolo

1. ETUC, Manifesto di Berlino, www.etuc.org, 23-26 Maggio 2023
<https://www.etuc.org/sites/default/files/2023-06/Berlin%20Manifesto.pdf>
2. Da Re Marco, UniMORE, 2014
<https://morethesis.unimore.it/theses/available/etd-06302014-225957/>
3. Arlo Poletti, Daniela Sicurelli e Aydin B, Yildirim, Promoting Sustainable Development Through Trade? EU Trade Agreements and Global Value Chains, Rivista Italiana di Scienza Politica 30 Ottobre 2020 <file:///C:/Users/carne/Downloads/promoting-sustainable-development-through-trade-eu-trade-agreements-and-global-value-chains.pdf>
4. Gerda Falkner, Rappresentanza degli Interessi e Politiche Pubbliche nell'Unione Europea, Rivista Italiana di Scienza Politiche, 17 Luglio 2018
<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/04FEEC0F5B00B757E50BECD5E06F01EE/S0048840200029099a.pdf/rappresentanza-degli-interessi-e-politiche-pubbliche-nellunione-europea.pdf>

5. Consiglio dell'Unione Europea, Rafforzare la Rappresentanza dei Lavoratori dell'UE nelle imprese Multinazionali: via libera del Consiglio alla Revisione della Direttiva sui Comitati Aziendali, comunicato stampa, 27/10/2025
<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2025/10/27/strengthening-representation-of-eu-workers-in-multinational-companies-council-greenlights-revision-of-the-european-works-council-directive/>
6. ETUC, Organisation and People, www.etuc.org
<https://www.etuc.org/en/organisation-and-people>
7. ETUC, ETUC charter of value, www.etuc.org, 23-25 Maggio 2023
<https://www.etuc.org/sites/default/files/document/file/2023-06/ETUC%20Charter%20of%20Values.pdf>
8. Aline Cochon e Luc Triangle, IndustriAll European Trade Union: over 20 years of Working with European Works Councils, European Journal of Industrial Relations, 1/03/2017
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0959680117695976>
9. Satoshi Nakano, Maastricht Social Protocol Revisited: Origins of the European Industrial Relations System, Journal of Common Market Studies, 4/03/2014
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jcms.12137?saml_referrer
10. Anna Elomaki e Johanna Kantola, European Social Partners as Gender Equality Actors in EU Social and Economic Governance, Journal of Common Market Studies, 29/01/2020
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcms.13018>
11. Marco Mascia, Unione Europea: un Cantiere aperto di Governance, Cacucci Editore, 2020

Secondo Capitolo

1. Jane Willis; Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council, European Journal of Industrial Relations, 03/2000
<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/095968010061005>
2. Stan De Spiegelaere & Jeremy Waddington, Has the Recast Made a Difference? An Examination of the continent of European Works Councils Agreement, European Journal of Industrial Relations, 2017 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0959680116685948>
3. Theodore Koutrakis, European Works Councils: Their Impact on the Europeanization of Industrial Relations in an Era of Market Globalism, MDPI, 18/03/2024
[file:///C:/Users/carme/Downloads/socsci-13-00171%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/carme/Downloads/socsci-13-00171%20(1).pdf)
4. Valentina Möhlmeier, Luitpold Rampeltshammer, and Markus Hertwig, European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration?

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0959680116685951>

5. Consiglio dell'Unione Europea, direttiva 94/45/CE, Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, 22/09/1994
eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994L0045
6. Parlamento Europeo e consiglio, Direttiva 2009/38/CE, Gazzetta ufficiale delle comunità europee, 6/05/2009
[Direttiva 2009/38/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 maggio 2009, riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie \(rifusione\)Testo rilevante ai fini del SEE](#)
7. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/european-works-councils>
8. Consiglio e parlamento Europeo, direttiva (UE) 2025/..., Unione Europea, 15/10/2025
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-20-2025-INIT/it/pdf>

Terzo Capitolo

1. Thomas Fetzter, European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors, European Journal of Insutrial Relations, 1/09/2008
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0959680108094136>