



Associazione  
Alte Professionalità Finanza  
Credito  
Assicurazioni



**Domenico Iodice**

## **Work-life management e dialogo sociale**

**Dagli accordi di clima alla bilateralità**

---

**Work-life management and social dialogue**

**From corporate climate agreements to bilaterality**



L'Associazione APF (Alte Professionalità, Finanza, Credito e Assicurazioni) si ispira ai valori e ai principi della FIRST e della CISL e si propone di difendere e promuovere, in forma organizzata in Italia e all'estero, i valori professionali dei lavoratori appartenenti alle alte professionalità del settore creditizio, assicurativo e finanziario in generale, ferma restando ovviamente la titolarità contrattuale della FIRST. Per raggiungere tali scopi l'Associazione sviluppa iniziative nei seguenti campi: la formazione e l'aggiornamento professionale; lo studio, l'analisi e la ricerca su problematiche inerenti all'ambiente, alla sicurezza, al benessere e alla qualità della vita con riguardo particolare al bilanciamento fra aspetti professionali e vita privata. Inoltre, l'Associazione si interessa di problemi relativi all'orientamento al lavoro e opera per la tutela della dignità e dell'etica del lavoro. Infine, l'Associazione intrattiene relazioni internazionali promuovendo scambi culturali con associazioni professionali europee aventi finalità comuni e collabora con organizzazioni sindacali europee di settore e confederali (UNI Europa e Eurocadres).

*APF, P&Ms Association is based on the values and principles of union organizations, FIRST and CISL. It intends to defend and promote, in Italy and abroad, the professional values of P&Ms workers belonging to credit sector, insurance and finance in general. To achieve these goals the Association develops initiatives in the following fields: training and professional development; study, analysis and research on issues concerning the work environment, the safety, the welfare and the quality of life with particular regard to the reconciliation of work and family life. In addition, the Association is interested in issues related to the work orientation and it focuses on the protection of the dignity and the ethic of the work. Finally, the Association maintains international relations by promoting cultural exchanges with European trade union associations with common goals and it collaborates with European trade unions and industry federations (Eurocadres and UNI Europa).*

Domenico Iodice, giuslavorista, si occupa di relazioni industriali e contrattazione collettiva. Abilitato all'esercizio della professione forense, è attualmente responsabile nazionale dei Coordinamenti aziendali di First Cisl e responsabile scientifico di APF. Tra le sue principali pubblicazioni: *I fidi e gli impieghi*, Edibank, 1996; *La gestione dei crediti in sofferenza*, Bancaria Editrice, 2003; *Le controversie individuali di lavoro*, Edizioni Lavoro, 2005; *Conciliazione e arbitrato*, ABI-Bancaria Editrice, 2006; *Accordi di clima*, Edizioni Lavoro, 2009; *Commento al CCNL del credito* (Aa.Vv.), Giappichelli, 2009; *Conciliazione e arbitrato in sede CAE alla luce della Direttiva 2009/38/CE*, Edizioni Lavoro, 2011; *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comunitario*, APF, 2014; *Il lavoro agile nella legge 81/2017: flessibilità o destrutturazione del rapporto di lavoro?* (coautore), Working Paper n. 9, Adapt University Press, 2017; *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, Edizioni Lavoro, 2017.

Riccardo Colombani (Conclusioni) è Segretario Generale della FIRST CISL.

Il *Work Life Management* (WLM) rappresenta una “pietra angolare” o “pietra di scandalo” per l’organizzazione del lavoro e per le relazioni industriali. Ad oggi è, per le imprese, insieme al welfare, più leva gestionale (e motivazionale) che modo di attuare l’obbligo di “adeguare il lavoro all’uomo” nella “scelta dei metodi di lavoro e di produzione” (art. 6 Direttiva quadro 89/391 CE). È indubbiamente difficile rendere esigibili “all’interno” delle aziende quei diritti della persona che pure non dovrebbero mai essere compressi dai tempi e dai modi del lavoro. La normativa giuslavoristica, comunitaria e nazionale, non tiene il passo dell’evoluzione digitale e dei connessi processi d’impresa, ma intanto sono in atto pratiche, rapide, profonde trasformazioni del rapporto di lavoro la cui complessiva chiave di senso ancora sfugge. I temi della privacy, del diritto alla disconnessione, dei limiti al controllo difensivo, del riconoscimento di spazi di comunicazione interpersonale all’interno dell’azienda e persino del diritto al dissenso e alla critica costruttiva sono inscindibili e centrali nel dibattito sul WLM; eppure la normativa eteronoma non se ne fa carico in modo diretto ed organico. Al contrario, essa implicitamente ne legittima la regolamentazione unilaterale da parte dei datori di lavoro e, in alcuni casi (come per lo *smart working*, in Italia) esplicitamente rimanda alla contrattazione individuale persino la ridefinizione dei contenuti della prestazione di lavoro. *Natura abhorret a vacuo*: occorre dunque che la contrattazione collettiva presidi fin da subito questi spazi inesplorati, definendo tutele individuali avanzate e acquisendo spazi di bilateralità per una gestione condivisa dei processi organizzativi.

---

*Work Life Management (WLM) represents a “cornerstone” or “stone of stumbling” for work organisation and industrial relations. To date, WLM and welfare constitute a management (and motivational) leverage, more than the way for companies to implement the obligation to “adapt work to man” in the “choice of methods of work and production” (Article 6, Directive 89/391 EC). It is undoubtedly difficult to make payable “within” the companies those rights of the person that should never be compressed by the times and ways of work. The european and national labor laws, do not keep pace with the digital evolution and related organizational processes, but in the meantime there are practices, rapid, deep transformations of the employment relationship whose overall meaning escapes. Privacy, right to disconnect, limits to employer control, right to personal communication spaces and even right to dissent/to constructive criticism are inseparable topics. They are central to the debate on WLM, yet the heteronomous legislation does not take it directly and organically. On the contrary, legislation implicitly legitimizes the unilateral regulation by employers and, in some cases (as for smart working, in Italy) explicitly refers to individual bargaining even the redefinition of the contents of the work performance. Natura abhorret a vacuo: it is therefore necessary that collective bargaining immediately preside over these unexplored spaces, defining advanced individual protections and acquiring spaces of bilaterality, for a shared management of organizational processes.*

Realizzato con il contributo  
dell’Unione Europea







*Work Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers.*



Associazione  
Alti Professionalità Finanza  
Credito  
Assicurazioni



Domenico Iodice

# Work-life management e dialogo sociale

## Dagli accordi di clima alla bilateralità

Contributi di: Sabrina Brezzo, Vassiliki N. Georgakopoulou,  
Vilma Marrone, Anna Masiello, Ute Meyenberg,  
Markos Tsatsoulis, Paola Vinciguerra



Progetto realizzato con il contributo dell'Unione Europea

*La responsabilità delle opinioni espresse nel testo è solo dell'Autore e pertanto la Commissione Europea non è responsabile per gli usi che possono essere fatti delle informazioni in esso contenute.*



La versione che fa fede è quella italiana.

### ***Attribuzioni***

#### *Parte I*

Cap. 2, par. 2.7, nonché sottopar. 2.7.1 e 2.7.2 di Sabrina Brezzo e Vilma Marrone

#### *Parte II*

Cap. 1, par. 1.2, nonché sottopar. 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4 di Paola Vinciguerra

Cap. 1, par. 1.3, di Anna Masiello

Cap. 1, par. 1.5, sottopar. 1.5.1 di Vassiliki N. Georgakopoulou

Cap. 1, par. 1.5, sottopar. 1.5.2 di Ute Meyenberg

Cap. 1, par. 1.5, sottopar. 1.5.3 di Markos P. Tsatsoulis

© copyright 2018  
Edizioni Lavoro Roma  
Via Salaria 89

progetto grafico di copertina: Michela Boccalini  
copertina e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)

traduzione inglese di Marilena Furio

finito di stampare nel dicembre 2018  
da tipolitografia Empograph  
Villa Adriana (Roma)

# Sommario

## **Prefazione**

*di Andrea Pastacaldi*

9

## **PARTE I**

### **LA RICERCA**

#### **Introduzione**

Le “persone” non sono “cose” e neppure “risorse umane”  
da organizzare

15

#### **1. Il WLM come nuova antropologia del lavoro**

**25**

1.1. La biomeccanica delle motivazioni nel lavoro

25

1.2. Integrare il WLM nei c.d. sistemi incentivanti

29

1.3. Gli obiettivi di libertà del WLM in un sistema di relazioni  
aziendali aperto e osmotico

32

1.4. Il gioco della defezione e della partecipazione delle persone  
del lavoro

36

1.5. Il WLM accresce il patrimonio aziendale: i beni relazionali

40

1.6. Formule della partecipazione: il sindacato come struttura  
di WLM infra-aziendale

44

#### **2. Il WLM nell’immobile quadro normativo comunitario**

**49**

2.1. Un quadro carente e disorganico

49

2.2. La sfera normativa della libertà personale “dal” lavoro

50

2.3. *Habeas corpus*: congedi, pari opportunità, azioni positive

52

2.3.1. I congedi

53

2.3.2. Parità di opportunità, lotta alle discriminazioni, azioni positive

55

2.4. La sfera normativa della libertà personale “nel” lavoro

60

2.5. *Habeas corpus* su salute e sicurezza. Normativa eteronoma

61

2.6. *Habeas corpus* sul benessere organizzativo. Normativa europea  
autonoma

66

2.7. L’Accordo settoriale italiano su “politiche commerciali  
e organizzazione del lavoro”

72

2.7.1. Le radici comunitarie dell’Accordo

72

2.7.2. Azioni positive per la gestione di un clima aziendale vivibile

75

## **PARTE II**

### **LO SVILUPPO DEL PROGETTO: METODOLOGIA, RISULTATI E CONTRIBUTI DEI PARTNER**

<b>1. Il WLM nelle esperienze di cambiamento.</b>	
<b>Un processo negoziale <i>in fieri</i></b>	<b>83</b>
1.1. Il Progetto come “palestra del cambiamento”	83
1.2. Dalla conoscenza al cambiamento. Il percorso formativo come orizzonte temporale e di senso	84
1.2.1. Il corso di formazione <i>The Knowledge</i>	87
1.2.2. Il corso di formazione <i>The Change</i>	89
1.2.3. L’attività di disseminazione	91
1.2.4. Il sistema di valutazione del processo formativo	93
1.3. L’impostazione metodologica: il percorso progettuale	98
1.4. Il nodo gordiano del cambiamento dei processi: digitalizzazione e disconnessione	107
1.5. Gli esiti della maieutica progettuale: i contributi dei partner	
1.5.1. La riduzione dell’orario di lavoro e la contrattazione collettiva nell’era della digitalizzazione del lavoro	108
1.5.2. Il diritto alla disconnessione: uno strumento importante per l’equilibrio tra lavoro e vita privata. Ma bisogna fare di più	112
1.5.3. Note OTOE sul contenuto della Direttiva 2010/18/UE	119

## **PARTE III**

### **SVILUPPI E PROSPETTIVE**

<b>Conclusioni</b> <i>di Riccardo Colombani</i>	127
<b>Bibliografia essenziale</b>	267
<b>Gli autori</b>	269

*L'uomo è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale.*  
Concilio Ecumenico Vaticano II, *Gaudium et spes*, 63

*Non è quindi giusto sostituire automaticamente e sistematicamente il lavoro umano con le macchine inventate dagli avanzamenti tecnologici, perché il lavoro è una necessità, è parte del senso della vita su questa terra, via di maturazione, di sviluppo umano e di realizzazione personale. [...] Se cambiano le forme storiche in cui si esprime il lavoro umano, non devono cambiare le sue esigenze permanenti, che si riassumono nel rispetto dei diritti inalienabili dell'uomo che lavora.*

*Perché mai il capitalismo postmoderno non parla (del potere)? Ciò accade perché l'ideologia economica del nostro tempo mette al centro della vita civile non più il patto ma il contratto. Nel contratto il potere sembra in effetti scomparire lasciando solo l'utilità per chi lo stipula. Una visione contrattualistica della giustizia le impedisce di aprirsi all'orizzonte della solidarietà e dell'amore. L'idea che sostiene questa ideologia economica post-moderna è semplice: l'asse dalla politica va spostato sull'economia. In fondo, rispetto a essa, la politica appare ancora molto gerarchica, è il luogo dove il governante decide per gli altri, perché il consenso richiede al contrario una lunga e faticosa ricerca di mediazione. In questa logica, se si potesse ridurre la politica alla semplice stipula di contratti, verrebbe finalmente superato il grande problema delle gerarchie. Questa, però, è una manipolazione mentale, perché la stragrande maggioranza dei contratti nei fatti non è il frutto di un accordo tra i contraenti ma è dettata dal potere delle grandi imprese e della grande finanza. Un potere che tuttavia viene presentato come consenso: non si sottoscrive liberamente il conto bancario? Non si è obbligati a farlo, si è liberi di stipularlo o meno. Poi, però, si deve sottostare a tutte le sue regole scritte in caratteri minuscoli. [...] Il contratto permette lo sviluppo di impieghi saltuari e indipendenti: ciò è carico di interrogativi preoccupanti specie di fronte alla crescente incertezza circa le prospettive occupazionali, a fenomeni persistenti di disoccupazione strutturale, all'inadeguatezza degli attuali sistemi di sicurezza sociale.*

Papa Francesco, pensieri raccolti nel volume *Potere e Denaro*



## Prefazione

di Andrea Pastacaldi\*

Il volume a cura di Domenico Iodice nasce dal compimento del percorso scientifico e formativo del Progetto *Work-Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers* (VS/2016/0394). Le attività si sono sviluppate dal 1° gennaio 2017 fino al 31 dicembre 2018, dunque 24 mesi di intenso impegno fatto di dibattiti, relazioni interpersonali, di ricerche ed analisi a tavolino e di indagini e verifiche sul campo.

Dal confronto fra risultati attesi e risultati conseguiti dal Progetto è significativo il fatto che questi ultimi sopravanzino di gran lunga i primi, sia in termini quantitativi sia, soprattutto, in termini di qualità. Questo straordinario risultato è stato ottenuto grazie alla partecipazione fattiva ed entusiastica di un qualificato e numeroso partenariato rappresentativo a livello europeo del settore finanziario in generale e delle banche in particolare. Infine, la realizzazione di questa esperienza è stata possibile grazie al finanziamento da parte della Commissione Europea DG “Occupazione, Affari Sociali e Inclusione” nel quadro del programma di sviluppo e potenziamento del Dialogo Sociale Europeo.

Partendo dall’assunto di base che ogni agire umano deve essere preceduto dalla conoscenza del fenomeno oggetto di attenzione, il progetto formativo è stato pensato suddiviso in due momenti: il momento dell’acquisizione della conoscenza ed il momento della messa in pratica del patrimonio cognitivo attraverso il cambiamento del proprio modo d’agire. Ma non voglio anticipare quanto diffusamente è narrato nelle pagine seguenti. Voglio solo dare contezza dell’architettura del libro sapientemente curato dal direttore scientifico del Progetto, Domenico Iodice. Il volume offre al lettore oltre alla descrizione del progetto formativo una serie di stimoli e suggestioni che vanno dalla costruttiva critica del quadro normativo comunitario alla proposta di rivisitazione degli strumenti da utilizzare per una corretta gestione del bilanciamento fra vita privata e vita lavorativa.

Nella prima parte Iodice, spaziando dalla filosofia all’antropologia culturale, ci offre con forza e determinazione la sua concezione di umanesimo del mondo del lavoro. Mette in guardia dai pericoli di invasività e pervasività dei rapidi processi di digitalizzazione, delinea il rischio della perdita

\* Presidente APF.

della dignità personale del lavoratore sempre più costretto in una dimensione privata che si assottiglia di pari passo con lo sviluppo della nuova organizzazione del lavoro. Rifiuta il concetto di azienda come “macchina” dove la persona, il lavoratore, viene ridotto “... a mera risorsa umana da pianificare, organizzare, gestire e controllare”. Egli, insomma, immagina un’azienda dove lavoratori e datori di lavoro sono impegnati entrambi nella costruzione di un ambiente lavorativo quale *comunità affettiva* costruita su di un sistema di relazioni basate sulla condivisione di valori e del proprio patrimonio sociale. È un pensiero utopico quello di Iodice? La risposta si trova in un’affermazione di Adriano Olivetti, imprenditore illuminato del nostro secondo dopoguerra. Egli veniva definito, in termini dispregiativi, un imprenditore con idee utopistiche riguardo all’organizzazione del lavoro in azienda. Olivetti a coloro che gli contestavano quell’accusa rispondeva che l’utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci, allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande. Oltre alle parole di Olivetti, Iodice ha dalla sua anche la Direttiva Quadro 89/391/CEE che all’articolo 6 (Obblighi generali dei datori di lavoro) recita “adeguare il lavoro all’uomo”, una normativa di un’Europa appartenente ad un altro periodo storico e che perciò appare forse distante dall’Europa di oggi.

La prima parte, dopo un’ampia panoramica sulla legislazione comunitaria in materia, riccamente commentata da Domenico Iodice, si conclude con la presentazione da parte di Sabrina Brezzo e Vilma Marrone dell’importante Accordo settoriale italiano su “Politiche commerciali e organizzazione del lavoro” siglato a Roma l’8 febbraio 2017 dall’Associazione Bancaria Italiana e dalle Organizzazioni sindacali di categoria. L’importanza di questo Accordo collettivo risiede nel fatto che è dotato di vincolatività *erga omnes* e che sebbene il suo ambito di operatività sia circoscritto al territorio italiano presenta dei contenuti di innovazione tali da interessare l’intero settore bancario europeo.

Con la seconda parte il volume entra nel vivo della narrazione del Progetto: il suo sviluppo in coerenza con la linea comunitaria di finanziamento dedicata alle attività di formazione, le metodologie utilizzate, in larga parte innovative, e ovviamente i risultati conseguiti. Paola Vinciguerra e Anna Masiello hanno il compito di guidarci in questa bella esperienza formativa, descrivendoci con grande partecipazione e ricchezza di particolari le varie fasi. A testimonianza della coralità del lavoro svolto dai partner, il curatore ha voluto accogliere inoltre i contributi significativi di Ute Meyenberg, Vas-

siliki N. Georgakopoulou e Markos P. Tsatsoulis su aspetti specifici del Work Life Management nei rispettivi paesi di appartenenza.

La terza parte infine, affidata a Riccardo Colombani, Segretario generale di FIRST CISL, va oltre la semplice trattazione delle conclusioni del percorso formativo e dei relativi possibili scenari di sviluppo. Colombani affronta infatti temi più politici emersi con forza dai risultati del Progetto e non si esime dal formulare una serie di “raccomandazioni politiche” da sottoporre alla Commissione Europea, quasi in modo da riallacciarsi idealmente e operativamente allo spirito che aveva informato la Direttiva Quadro 89/391/CEE per rilanciare una nuova politica europea in materia di “lavoro adeguato all’uomo”.

Invito pertanto alla lettura di questo interessante volume e desidero ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo Progetto. Prima di tutto ringrazio la Segreteria nazionale di FIRST CISL, nelle persone di Riccardo Colombani, attuale Segretario generale e del predecessore Giulio Romani, che hanno fortemente creduto in questa esperienza, mettendo a disposizione la struttura e le risorse necessarie al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi. Un grazie particolare lo rivolgo al *Project Manager* che ha avuto la responsabilità operativa del progetto, Pierluigi Ledda, che ha efficacemente coordinato lo staff dei ricercatori e formatori composto da Anna Masiello, Antonio Masciale, Andrea Paterlini e Paola Vinciguerra. Grazie anche a Luciano Malvolti che ha curato i rapporti con i partner europei attraverso la gestione del *Virtual Agora*, il luogo virtuale dove sono transitate tutte le informazioni, gli studi, i commenti dell’intero Progetto. Un ringraziamento particolare va anche ai partner che hanno partecipato attivamente a tutte le fasi del Progetto. I sindacati: APF FIRST (Italia), Unite The Union (Regno Unito), Banka Finans Ve Sigorta Iscileri Sendikasi (Turchia), Union De Tecnicos Y Cuadros-UGT (Spagna), OTOE - Greek Federation Of Bank Employee Unions (Grecia), Confédération Française Démocratique du Travail - Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (Francia), Trade Union Pro (Finlandia), Federazione Italiana delle Associazioni di Management (Italia), Independent Trade Union Of Unicredit Bulbank Employees (Bulgaria), Sindicatul UPA (Romania), CISL (Italia), UNI Europa (Federazione Sindacale Europea) e Eurocadres (Federazione Sindacale Europea dei Quadri e Professional).

Infine. Un ringraziamento particolare a Marilena Furio che, sfidando i tempi strettissimi a disposizione e le difficoltà di un linguaggio specialistico, si è presa l’onere della traduzione in lingua inglese.



**PARTE I**  
**LA RICERCA**



## Introduzione

### Le “persone” non sono “cose” e neppure “risorse umane” da organizzare

Il tema del *Work Life Management* (d’ora innanzi evocato per comodità con l’acronimo di WLM) è al centro del progetto di formazione e di cambiamento sociale finanziato dalla Commissione europea, i cui spunti sono qui oggetto di analisi. Esso si pone, provocatoriamente, non solo come argomento di discussione scientifica ma come “pietra angolare” o “pietra di scandalo” per l’organizzazione del lavoro e per le relazioni industriali. Indubbiamente esso rappresenta una “leva gestionale” e di efficientamento per le imprese e non soltanto un impegno di responsabilità sociale verso la collettività. E infatti sarebbe miope e riduttivo parlare solo di bilanciamento tra vita e lavoro (come se si trattasse di un’esigenza esclusiva delle persone del lavoro) perché ogni scelta di adeguamento dell’organizzazione del lavoro in coerenza con tale esigenza deve essere valutata finanziariamente non solo come costo aziendale, ma come opportunità di sviluppo e dunque di investimento, occasione di successo d’impresa. In questo senso, ogni scelta di WLM (sia di segno positivo sia di segno negativo, anche nel senso di inerziale) ha profondi riflessi sul clima aziendale, inteso come *humus* di coltura delle relazioni tra persone nel contesto di lavoro organizzato. Nella dinamica delle relazioni sindacali il WLM (in verità più nell’accezione di Work Life Balance) sta rapidamente acquisendo ruolo e dignità negoziale, al punto da proporsi come autonomo tema di discussione e ricerca sia in sede comunitaria sia nel panorama scientifico europeo.

Nella politica legislativa dell’UE, il WLM viene trattato come esigenza di tutela della sfera personale e familiare “contro” le esigenze di tutela della produzione, ovvero come sistema di limiti giuridici all’iniziativa economica privata. Esiste, perché sancito, un manipolo di diritti della persona che rimane incoercibile e irriducibile. Tale sistema di limiti, per lo più, è “esterno” all’impresa. Infatti la parte più significativa e cogente della normativa comunitaria è condensata nella Direttiva 2010/18, che sancisce il diritto ai congedi familiari. Più difficile, invece, rimane l’enucleazione di diritti della persona esigibili “all’interno” delle imprese, ovvero nel *sancta sanctorum* dell’organizzazione dei tempi e dei modi del lavoro aziendale. In questo ambito di tutela, la legislazione europea con fatica segue l’evoluzione digitale e dei modelli d’impresa, che attua continue e progressive trasformazioni nel rapporto di lavoro con una rapidità e una pervasività che sfuggono al diritto del lavoro. I temi della privacy, del diritto alla disconnessione, dei limiti al controllo di-

fensivo datoriale, della libertà di comunicazione interpersonale all'interno dell'azienda e del diritto al dissenso e alla critica sono assolutamente centrali nel dibattito di politica legislativa sul WLM, ma rappresentano a tutt'oggi nodi inestricabili, perché fisiologicamente inestricabile rimane il contributo fornito all'azienda dalla "persona in quanto tale" rispetto a quello fornito dalla stessa in quanto "risorsa umana organizzata". Su questi temi l'UE riesce a fare poco, per cui il dialogo sociale deve svolgere un ruolo non solo vicariante, ma primario. L'unico contributo legislativo che rimane cardinale nel panorama comunitario riguarda il tema della salute e sicurezza, ed è storicamente risalente ad un'altra "era geologica d'impresa", cioè a prima della rivoluzione digitale: la Direttiva Quadro 89/391. Non a caso, in quel periodo storico i nodi della costrittività organizzativa apparivano meno stringenti, e il modello culturale da superare, nell'Europa delle libertà individuali, era il modello fordista di produzione, quello della catena di montaggio "fisica". L'evoluzione dei modelli di impresa, in particolare bancaria, intesi come modelli di distribuzione e di vendita di prodotti finanziari, facilitata dallo sviluppo digitale, ha progressivamente sostituito la catena di montaggio "fisica" con una impalpabile, ma robustissima catena di montaggio "psicologica" e persino "spirituale", che permette di esercitare profonde "pressioni commerciali" senza offrire punti di riferimento e di intervento al legislatore. E infatti, a tutt'oggi, il principio di "adeguamento del lavoro all'uomo" (contenuto nella citata Direttiva Quadro) è totalmente negletto e inapplicato, e risulta difficile persino tradurne il portato giuridico nella specifica materia della salute (intesa come assenza di malattie del lavoro): non è ufficialmente riconosciuta nel settore bancario e finanziario una casistica clinica di patologie legate alle pressioni commerciali, così come non esiste un conclamato rapporto di causa-effetto tra eventi stressogeni e conseguenze sanitarie. Il tema dello "stress lavoro correlato" rimane, nel settore bancario, ai margini del dibattito politico, e tuttora di difficile trattazione negli accordi collettivi.

La scelta di campo di questo lavoro di ricerca è, dunque, quella di concentrare le maggiori energie sullo spazio di libertà "nel" lavoro, anziché sullo spazio di libertà "dal" lavoro (di cui alla Direttiva 2010/18).

Inserita nel solco delle direttrici comunitarie in materia di dialogo sociale, la seguente ricerca intende essere ben più che un semplice contributo di soluzioni all'interno dell'*hortus conclusus* delle tecniche giuridiche; essa persegue infatti l'ambizioso obiettivo di legittimare, con rigore tutto scientifico, una nuova cultura della comunicazione tra i soggetti economici collettivi (*stakeholders*) e tra gli individui che incarnano interessi conflittuali. Il precipitato dinamico del tema in discorso, ossia la definizione di accordi di WLM capaci di realizzare efficaci sintesi negoziali tra esigenze di conciliazione vita-lavoro ed esigenze di flessibilità organizzativa, rappresenta

dunque, oltre che un valore in sé, anche una efficace soluzione ai più generali problemi della conflittualità delle relazioni di lavoro, della vertenzialità di lavoro individuale e collettiva e della perdita di efficienza del sistema produttivo europeo. Pretendere di affrontare tali annose criticità in un'ottica di pura politica legislativa, nazionale ed europea, sembra proposito davvero limitato e limitante, oltre che destinato a sicuro insuccesso. Il quadro normativo complessivo è e rimarrà infatti eterogeneo, in quanto risente di differenti legislazioni e opportunità fiscali nazionali, fissate "stabilimento per stabilimento", e di una sostanziale carenza di mandato comunitario a legiferare in maniera "forte" sulla materia della contrattazione collettiva transnazionale, ovvero sul riconoscimento della validità *erga omnes* degli accordi firmati nel perimetro sovranazionale che delimita lo spazio comunitario. Anziché pretendere di comporre d'imperio, *ope legis* le dialettiche insite nel sistema di produzione, occorre invece partire dall'analisi delle cause strutturali dei fenomeni d'impresa, perché "conoscere" è già "agire negoziale". Cause remote: in parte coessenziali<sup>1</sup> all'organizzazione stessa dell'impresa e perciò insopprimibili; in larga parte, invece, insite nell'inefficienza dei sistemi stessi di relazione e di comunicazione aziendale. A riprova della veridicità dell'assunto, va richiamato il paradosso dell'organizzazione produttiva. Quanto più l'impresa appare strutturata come "macchina",<sup>2</sup> tanto più le specificità personali sono oggettivamente (cioè al di là degli intenti dichiarati) trattate come anomalie, residualità, cause di dispersione di efficienza. Il lavoratore, da "persona" qual è, viene ridotto dalle scienze aziendali a mera "risorsa umana": da pianificare, organizzare, gestire, controllare. La "diversità" (intesa come diversità non solo di genere, ma di condizione fisica, di status contrattuale, di funzione – si pensi alla "diversità sindacale", che riequilibra il pericolo incombente di "pensiero di gruppo") rappresenta, all'interno di ciascuna azienda, la "complessità" da gestire. Normalmente, cioè in mancanza di un vero e propositivo contradd-

<sup>1</sup> Il concetto stesso di impresa come attività organizzata postula il concorso di fattori produttivi (capitale e lavoro) eterogenei per natura e finalità. Mentre il capitale (inteso come *res* inanimata, bene economico in senso stretto) non persegue fini ulteriori rispetto a quelli posti dall'imprenditore, il lavoro è invece promanazione diretta del lavoratore-persona: bene, in quanto oggettivato, sicuramente appartenente all'impresa, ma anche, residualmente, al suo autore diretto. Tali vincoli di imputazione non possono essere intellettualmente recisi, in quanto entrambi gravidi di conseguenze anche giuridiche. In particolare, appare legittimo attribuire, nell'ambito del sistema-rapporto di lavoro, rilevanza economica e *lato sensu* normativa a valori, interessi e aspettative personali del lavoratore. Se opportunamente registrate e modulate nei processi di impresa, tali finalità ulteriori, riferibili all'autore del fattore-lavoro consentono, ad un tempo, di stemperare il postulato del conflitto (l'antitesi marxiana) in fecondo dialogo tra diversità, e quindi di recuperare efficienza e competitività (in termini di qualità).

<sup>2</sup> O, per dirla in termini più ortodossi, quanto maggiore è la scientificazione dei processi produttivi.

dittorio negoziale, praticato mediante una interlocuzione sindacale anche forte e aspra, finanche vertenziale, all'occorrenza, tale "complessità" tende ad essere "normalizzata" dalle aziende. Questa attività di normalizzazione, operata dalle imprese multinazionali in modo "autarchico", cioè unilateralmente, anche quando si traduce in concessione di diritti di welfare e di conciliazione, a ben vedere si limita a realizzare strutture di vischiosità nella gestione del consenso interno e di fidelizzazione del personale, ma non veri spazi di sviluppo libero della persona. Le aziende, quando sono lasciate da sole a gestire il delicato tema del WLM, fanno, insomma, concessioni paternalistiche che creano retribuzione indiretta, non spazi di libertà individuale. Si pensi al "caso Google", dove esiste un sistema di welfare privato che si connota addirittura come creativo di una specie di cittadinanza transnazionale del *Googler* (il lavoratore di Google). In altri termini il lavoratore di Google, ovunque sia e per qualunque società/ente del gruppo Google lavori, gode di un sistema di protezione e di WLM applicabile oltre i confini geografici e di ordinamento giuslavoristico.<sup>3</sup> L'assunto delle aziende paternalistiche è quello tipico dell'ossessione fordiana: tutto ciò che non è age-

<sup>3</sup> I punti salienti del piano di welfare privato in Google sono cinque: 1. *Stay healthy, save time* – il *Googler* riceve oltre all'assistenza sanitaria integrativa una serie di servizi collegati alla salute volti a tenere il lavoratore healthy and happy. L'*Health Coaching* offre gratuitamente in azienda ogni giorno cibo e bevande biologiche, riferibili anche alla produzione locale, incoraggiando uno stile di vita salutare. Inoltre esistono percorsi di miglioramento fisico fissati con un trainer che l'azienda mette a disposizione nella palestra aziendale. 2. *Travel without worries* – il *Googler* deve poter viaggiare senza problemi. Qualora si trovasse in situazioni di pericolo, emergenza o altro bisogno, il piano di welfare privato predispone aiuti e supporti ovunque nel mondo. 3. *More time with your baby* – risorse economiche e conciliazione di vita/lavoro sono predisposte dal welfare private aziendale transnazionale. La prestazione di welfare privato si concretizza anche in uno speciale sostegno al reddito per le prime 4 settimane di vita del bambino. 4. *Never stop learning* – il *Googler* ha diritto al rimborso di spese per la propria formazione. Si tratta di un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno, con un rimborso spese non marginale (nel 2007 era fissato in 150 mila dollari per un periodo non superiore a 5 anni di congedo). 5. *Legal aid for less* – il *Googler* riceve prestazioni legali di assistenza o consulenza a costo ridotto mediante una forma di mutualizzazione. Il *Googler* beneficia di tali prestazioni nell'ambito dell'azienda/entità Google di appartenenza. Il *Googler* ritrova medesimi schemi di conciliazione in qualunque azienda riferibile a Google, ovunque essa operi nel mondo, perché a livello transnazionale si utilizza un metodo comune di rilevazione dei bisogni e di definizione conseguente di detti schemi. In particolare per svolgere questa rilevazione si utilizzano tre strumenti: 1. annualmente viene somministrato un questionario (*Googlegeist*) che è volto alla misurazione dei bisogni dei lavoratori/Googlers in ogni settore; 2. si costituiscono clubs dove i lavoratori possono esprimere osservazioni su trend e bisogni nonché confrontarsi con i colleghi delle risorse umane (i clubs sono anche definiti come *Grayglers*); 3. circolano email per saggiare l'umore e le valutazioni dei lavoratori su ogni prestazione di welfare privato introdotta. Il welfare privato diventa in questa prospettiva una strategia di gestione del personale. Anzi, a questo riguardo, deve ribadirsi che la peculiarità di questo welfare privato è la trasformazione di esso in una strategia transnazionale di gestione del personale.

volmente riducibile ad omogeneità di processo, rappresenta una minaccia al bene d'impresa. Quanto maggiore è la dimensione aziendale, tanto maggiore l'esigenza di organizzazione: ancora esponenzialmente maggiore, la necessità di scientificare i processi produttivi. L'attività negoziale collettiva, sia a livello di stabilimenti nazionali, sia a livello transnazionale (d'impresa o di settore) può ambire a modificare "dal di dentro" tale cultura d'impresa, mediante la forza positiva del contraddittorio e della mediazione dialettica (che si esprime nella reciprocità delle concessioni).

La scelta strategica e dimensionale delle multinazionali europee (soprattutto del settore bancario e finanziario), che negli ultimi anni hanno decisamente imboccato la strada delle aggregazioni mediante fusione, enfatizza ulteriormente le criticità rilevate, ponendo l'esigenza di un punto di svolta nelle dinamiche di assestamento organizzativo. Tale punto può essere rappresentato da un ripensamento della filosofia di fondo dell'organizzazione produttiva: dei suoi fini, metodi, contenuti, soggetti. Occorre guardare ai luoghi della produzione come realtà in sé, in una prospettiva olistica (e perciò complessa) che precede le tradizionali categorie del giuridico e dell'economico.

Occorre, a questo punto, chiedersi: i luoghi di lavoro possono essere ancora considerati ambiti di esperienza umana? Entro quali coordinate spaziali e temporali l'azione economica conserva oggi caratteri qualificativi riconducibili alla sostanza della persona umana? Le aziende sono oggi ambiti di realizzazione e crescita o non piuttosto di mortificazione, fino all'annichilimento, del potenziale umano? Sono luoghi proficui d'incontro e di elaborazione di idee e, dunque, di realizzazione del sé (oggettivo in relazioni, oltre che in beni produttivi)? O non sono, piuttosto, strumenti di alienazione e causa di sofferenza e di isolamento per le persone che ci vivono?

E ancora, sotto altro profilo: le aziende sono sistemi chiusi, autoreferenziali e autoconclusivi<sup>4</sup> o il loro successo è condizionato dal concorso di fattori esogeni e non controllabili come l'ambiente esterno, la fiducia dei consumatori, l'opinione pubblica, il livello di benessere collettivo, il sistema politico, la società civile?<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Nel senso che dipendono, per il raggiungimento delle proprie finalità, esclusivamente dal (buon) esercizio delle risorse endogene.

<sup>5</sup> Su questi temi, e in particolare sul superamento della natura privatistica delle banche in considerazione della loro rilevante funzione pubblicistica, e sulla *disclosure* organizzativa necessaria per "restituire le banche ai cittadini", FIRST CISL ha elaborato e pubblicato un Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro (AdessoBanca), contenente proposte per una riforma socialmente utile del sistema bancario. Informazioni a questo link: <https://www.adessobanca.it/>. E-book liberamente scaricabile.

Se la scienza dell'organizzazione è anche filosofia dell'organizzazione, e se quest'ultima è un'applicazione pratica dei postulati fondamentali dell'esistenza umana, dovremmo allora "filosoficamente" anche chiederci: le aziende esistono oggettivamente, hanno sostanza "in sé" al di là del soggetto umano che ne pensa l'esistenza e cui esse tendono funzionalmente?

Chi ha volontà di cercare risposte certamente non considera retorici tali interrogativi. Una dimostrazione di quanto siano inadeguate (e schizofreniche) le attuali categorie giuridico-economiche delle scienze d'impresa è che queste da un lato danno per scontata una risposta in chiave personalistica ma, dall'altro, negano ogni sua possibilità di traduzione del principio in prassi aziendali misurabili, verificabili, regolabili normativamente mediante accordi negoziali. Le enunciazioni e le pratiche di "responsabilità sociale di impresa" rappresentano la plastica dimostrazione di tale postulato: la CSR è andata in crisi perché gli impegni dichiarati non sono misurabili né esigibili e neppure i comportamenti agiti.

La crisi del sistema produttivo europeo e di tutte le sue implicazioni pratiche<sup>6</sup> è, dunque, anche e forse soprattutto crisi degli attuali modelli organizzativi d'impresa.

Nell'organizzazione "scientifica" del lavoro, l'obiettivo finale del "controllo totale" (tipica ossessione fordista) del sistema di produzione si persegue riducendo le situazioni di complessità ad un nucleo di esperienze semplici e ripetibili. Tale azione di "normalizzazione" esige il trattamento delle situazioni non previste e disciplinate<sup>7</sup> come anomalie residuali, di rilevanza squisitamente statistica. Il sistema organizzativo vive di vita propria, quasi indipendentemente dall'apporto di novità e di originalità del singolo: diviene, in una parola, radicalmente spersonalizzato.

Il razionalismo d'impresa, nella sua forma più sofisticata (ma pur sempre ispirata a una visione paternalistica), è solo in grado di postulare l'esigenza di un punto di equilibrio della vita aziendale, non già di dimostrarlo e realizzarlo: ciò richiederebbe il contemporaneo successo del fattore umano (inteso come variabile esogena e non riducibile) e del controllo di gestione... ma questa è materia di accordi collettivi. Sotto tale aspetto, non ha molto senso parlare di "responsabilità sociale" o di "morale d'impresa", perché il comportamento morale delle persone presuppone il rispetto dell'imperativo kantiano di considerare la persona *come fine e mai come semplice mezzo*. Sotto tale profilo, il comportamento delle imprese commerciali non

<sup>6</sup> Sistema delle relazioni sindacali, modello contrattuale, strumentazione legislativa del lavoro e sociale, modello culturale di benessere.

<sup>7</sup> Le variabili personali, che se non gestite con equilibrio possono innescare il conflitto.

è né “morale”<sup>8</sup> né “immorale”, ma si dichiara “amorale”: è inidoneo ad essere misurato col metro kantiano di “considerare le persone (lavoratori e consumatori-clienti) come fine”, in quanto esse sono mezzo per il raggiungimento del fine economico. La scienza della gestione aziendale mira, sì, alla valorizzazione dell’elemento umano in azienda; ciò tuttavia non come valore in sé, ma in senso strumentale: in quanto fattore produttivo e in ottica consumeristica.

L’equivoco di fondo di tale cultura d’impresa, che riguarda soprattutto il sistema bancario e finanziario, attraversato da una gravissima crisi reputazionale, prima che economica, ha portato, nella logica perniciosa delle cosiddette “pressioni commerciali”, alla conseguente, pratica negazione di ogni valore intrinseco alle relazioni “gratuite” e “spontanee” tra persone nell’organizzazione del lavoro. Ciò ha prodotto, come “altro da sé” (mutuando la nota argomentazione filosofica di Fichte): *a.* crisi di valori e d’identità individuali e collettive; evidenti riverberi in termini di: *b.* intensificazione della conflittualità nei e dei luoghi di lavoro; *c.* fuga del singolo dalle sfide competitive e rifugio nella sfera privata.

Sull’altare dell’efficientismo ad ogni costo, ogni modello scientifico di organizzazione aziendale ha dovuto infatti sacrificare elementi di vivibilità e di coerenza. Ma, quasi per contrappasso, ogni modello sta già pagando il fio di tali scelte, paradossalmente perdendo terreno in termini di competitività ed efficienza.

Da tale circolo vizioso non si esce semplicemente invocando l’intervento del legislatore, né “lasciando fare” all’imprenditore illuminato. L’attuale modello di diritto del lavoro è in crisi: sia in quanto paga il dazio di una giustizia del lavoro lenta e farragginosa (che in pratica nega spesso tutela alle persone del lavoro, soprattutto in tema di politiche di conciliazione vita-lavoro); sia in quanto esso è consapevole dell’inefficacia degli schemi classici del diritto stesso (fondati sul binomio precetto-sanzione) che pretendono di interpretare ed esaurire ogni dinamica dei rapporti di lavoro nel contenzioso tra dipendente e datore di lavoro sul rispetto di “diritti” e “doveri”.

Nell’attuale fase sociale, il principio di autorità del legislatore, nazionale e comunitario, tendenzialmente tramonta (si pensi ad esempio alle difficoltà di rivedere la Direttiva comunitaria in senso migliorativo ed estensivo sulla materia dei congedi parentali), a favore di un diverso potere legislativo, di mero indirizzo. Tale postulato fonda un nuovo sistema normativo, che va-

<sup>8</sup> Nel senso kantiano degli imperativi categorici.

lorizza maggiormente il sistema premiale (fiscalità di vantaggio, a livello di singoli Stati) verso i comportamenti d'impresa virtuosi.

Per obiettività va tuttavia evidenziato che tale filosofia legislativa non appare da sola in grado di fronteggiare le attuali emergenze: che sono economico-produttive (la recente fase recessiva ne è riprova) ma anche e soprattutto sociali ed addirittura esistenziali.

Né la scelta, autonomamente assunta dalle imprese più sensibili, di adottare nuove soluzioni di sviluppo eticamente sostenibile, garantisce di rispondere adeguatamente alla duplice sfida dell'efficienza e del rispetto delle persone. Codici etici o regolamenti aziendali liberamente ispirati a tali principi scontano pur sempre il limite dell'assenza di logiche partecipative ai processi decisionali.<sup>9</sup>

La mancanza di partecipazione delle persone del lavoro è in sé male sociale, in quanto nega la piena espressione della persona umana, "sia come singolo sia nelle formazioni sociali dove si svolge la sua personalità" (art. 2, Cost. italiana).

Occorre pertanto esperire una *tertia via*, significativamente tracciata nelle direttive comunitarie del Libro Verde e del Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa: quella del dialogo sociale, inteso nella duplice sfumatura di categoria culturale e di modello di *contrattazione collettiva permanente*.

Lo sforzo di proporre una nuova cultura del dialogo all'interno dei luoghi di lavoro è dunque ben più di una modalità di perseguimento del fine di WLM.

Il "dialogo sociale" è, infatti, bene in sé, valore di riferimento di un sistema di relazioni personali intese come valori giuridici di per sé degni di tutela.

È, insomma, regola di sistema e sistema di regole.

Ogni settore produttivo è oggi caratterizzato da elementi di specificità che vanno dal *know-how*, al sistema comunicativo e neurale, a quello contrattuale e disciplinare. Tale complessità esige un elevato livello di preparazione in chi è chiamato a conoscere e decidere dei destini aziendali. Una volta che il legislatore ha dichiarato la propria incompetenza ad entrare nello specifico vissuto aziendale, se le soluzioni gestionali adottate dal top management scontano un difetto di dialogo sociale,<sup>10</sup> ciò si rifletterà inevitabilmente in disaffezione e potenziale conflittualità.

<sup>9</sup> Nonché di standard di riferimento (definitori in senso quali-quantitativo), di strumenti di misurazione scientifica del grado di realizzazione delle misure deliberate e di controllo in itinere, di strumenti informativi e sanzionatori.

<sup>10</sup> Inteso come partecipazione dei lavoratori-*stakeholder* ai processi decisionali d'impresa o almeno come contrattazione permanente sui riflessi degli atti di gestione che impattano, oltre che sull'occupazione in senso stretto, anche sul clima aziendale, sulla vivibilità dei luoghi di lavoro e sulla fiducia e qualità delle relazioni personali.

La tesi principale attorno alla quale ruota la presente monografia è che riavvicinare le decisioni aziendali (la gestione strategica d'impresa) all'ambiente di produzione e lavoro da cui essa si origina (e su cui essa inevitabilmente impatta!) può innescare meccanismi virtuosi di partecipazione collettiva e di concorso individuale alla gestione d'impresa, e dunque una feconda ricomposizione degli interessi in gioco, tendenzialmente confligenti: flessibilità organizzativa e salvaguardia della sfera personale del lavoratore.

Le strutture di partecipazione e di dialogo permanenti<sup>11</sup> all'interno dell'impresa (dalla negoziazione contrattuale permanente, alle forme di bilateralità, fino ai modelli di controllo, codeterminazione, cogestione, o alle teorie di *governance* allargata agli *stakeholder*) sono a nostro avviso destinate, *medio tempore*, a trovare crescente favore negli accordi collettivi e negli ordinamenti statuali comunitari, e ciò soprattutto in materia di WLM, clima aziendale e benessere organizzativo.

Dato per assunto che la strategia comunitaria elegge il dialogo sociale (auto-normativo), anziché lo strumento legislativo (etero-normativo), come categoria organizzativa del cambiamento, è doveroso a nostra volta, come parte sociale, prendere posizione, schierarci.

Perché decidiamo di assecondare tale difficile processo comunitario di cambiamento del rapporto di lavoro subordinato, anziché rimanercene nel porto tranquillo delle tutele legislative consolidate? Per due principali ordini di ragione:

1. Perché le tutele di legge non bastano di per sè. La tutela delle persone "dal" lavoro è oggi davvero scarna e difficilmente esigibile, non riconoscendo appieno, ad esempio, il "lavoro di cura" svolto all'interno della famiglia come modalità valida di fruizione dei congedi parentali. Padre e madre non sono pienamente intercambiabili per legge, e le tutele della legge spettano alla persona in quanto lavoratore, non in quanto componente di un nucleo familiare.

2. Perché l'avvento della digitalizzazione sta introducendo nuovi schemi di lavoro e nuovi strumenti di lavoro, che da un lato affrancano anche il lavoratore dalla prigionia del tempo di lavoro, dall'altro realizzano forme di controllo sulla prestazione sempre più pervasive e invasive, anche sotto l'aspetto della privacy. E dunque, per una strana eterogenesi dei fini, persino strumenti di potenziale conciliazione diventano elementi di maggiore costrittività organizzativa e di pericolo per la salvaguardia del posto di lavoro. Questi rischi vanno

<sup>11</sup> Intese, in accezione assolutamente innovativa e profetica (per non dire irrealizzata), come opportunità strategiche e non come limiti alla discrezionalità d'impresa: come costi-opportunità anziché come costi-vincolo.

gestiti da un sindacato maturo, non lasciati alla regolamentazione unilaterale dei datori di lavoro.

Da un lato, sembra che lo stato attuale di crisi del sistema di protezione legislativa del lavoro sia determinato da cause strutturali e non congiunturali: sia cioè uno step intermedio di un processo irreversibile di cambiamento, rispetto al quale è più lungimirante accompagnare, e in qualche misura anticipare e prevenire gli eventi anziché subirli nell'illusorio tentativo di negarli. D'altro lato, è evidente l'inadeguatezza pratica degli attuali sistemi di protezione legislativa, in presenza di prassi aziendali elusive o addirittura dichiaratamente offensive dei diritti consacrati nelle norme di legge.

Cambiare le regole dell'agire economico ed anche gli strumenti giuridici a presidio dei valori fondanti la società civile diviene dunque, per gli uomini d'azienda e per gli operatori sindacali, una priorità ineludibile. Tutto ciò ci spinge ad accettare con fiducia ed entusiasmo la sfida del dialogo partecipativo con le diverse culture d'impresa. Da ciò, infatti, può scaturire non un semplice sincretismo di idee inconciliabili, ma una sintesi equa ed equilibrata tra prospettive di interessi giustapposte ma coesenziali. Sintesi, questa, frutto di una visione d'impresa amplificata (nello spazio e nel tempo): ideale luogo di recupero di ogni concorso individuale,<sup>12</sup> o probabilità (in senso quantitativo) di sinergia tra i mondi paralleli dell'unica realtà economica: il capitale sociale, gli azionisti, il management, i lavoratori, i consumatori, la società civile. L'inclusione delle persone e delle loro famiglie, con le loro specificità ed esigenze, nella gestione delle imprese produttive, può allora divenire il vero super-valore, la *Grundnorm* capace di sovrintendere allo sviluppo economico in quanto sviluppo personale e sociale. Gli accordi collettivi a livello aziendale, nazionale, transnazionale sono il modo giusto per realizzare un vero equilibrio tra flessibilità, sicurezza e libertà individuale. E possono costituire la base di partenza di una nuova procedura Lamfallussy per una Direttiva europea che non c'è, realmente espressiva dei bisogni delle persone e delle imprese europee: una Direttiva né solo sulla libertà "dal" lavoro (come quella sui congedi parentali: la 2010/18) e neppure solo sulla libertà "di" lavoro (come quella sullo status di cittadino-lavoratore: la 2007/38), ma anche e soprattutto sul riconoscimento di spazi di libertà "nel" lavoro.

<sup>12</sup> Nelle pieghe della macchina organizzativo-produttiva si rilevano sempre elementi di incoerenza, sbrigativamente trattati da manuali di scienze aziendali e gestori come sacche di improduttività. All'interno di tali *folder*, ci sono effettivamente dispersioni; dovute però in gran parte alle difficoltà della macchina organizzativa di includere al proprio interno e gestire dinamiche umane non preventivate né razionalizzate a sistema. Il recupero di tali "organizzazioni interstiziali" (F. Varanini, <https://www.bloom.it/vara2.htm>), oggi marginalizzate dai processi produttivi, rappresenterebbe quel plusvalore ancora inespresso in grado di garantire al sistema-Europa l'atteso salto di qualità competitiva.

# 1 Il WLM come nuova antropologia del lavoro

## 1.1. La biomeccanica delle motivazioni nel lavoro

Dal progetto realizzato da Matrix (2013) per l’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro EU-OSHA, è emerso che il costo sociale della depressione correlata al lavoro è stimata in 617 miliardi di euro annui. Questo totale è costituito da costi per i datori di lavoro derivanti da assenteismo e presentismo (272 miliardi di euro), perdita di produttività (242 miliardi di euro), costi sanitari (63 miliardi di euro) e costi di assistenza sociale per prestazioni di invalidità (39 miliardi di euro). Il *downsizing*, la conseguente paura di perdere il lavoro, la competizione interna per raggiungere alcuni benefit aziendali o anche l’aumento del carico di lavoro possono aumentare surrettiziamente e in modo patologico il tasso di presenza al lavoro, determinando fenomeni sociali che hanno solo apparentemente valenza economica positiva (il presentismo), ma che invece vanno letti, nel medio-lungo termine, come fenomeni di segno negativo ed opposto rispetto a quelli ritenuti da sane politiche di WLM negoziato.

La semplice osservazione dei modelli di comportamento più comuni nei contesti di lavoro ci consente di formulare alcune osservazioni.

È abbastanza frequente incontrare persone che appaiono totalmente dedite al lavoro; al cui valore *volontariamente*<sup>1</sup> sacrificano ampi spazi di libertà personale,<sup>2</sup> identificandosi completamente (o quasi) negli obiettivi

<sup>1</sup> La *volontarietà* delle scelte indica che, oltre ai comportamenti prescritti dalle norme contrattuali e dai regolamenti aziendali (orario di lavoro, mansionario, norme disciplinari, ecc.), si decide di assumere stili di vita personali e modalità di comportamento funzionalizzati esclusivamente al lavoro e alle sue intrinseche esigenze. In tal modo, ogni dialettica tra esigenze contrapposte (lavoro e famiglia, lavoro e vita sociale, ecc.) si risolve nella prevalenza, assoluta ed assorbente, della sfera lavorativa sulle altre. *Volontarietà* non è sinonimo di *libertà* di opzioni; come si vedrà nel prosieguo del paragrafo, essa si risolve nella *intenzionalità* della scelta, non scevra dai pesanti condizionamenti culturali del contesto aziendale.

<sup>2</sup> In accezione squisitamente filosofica, la *libertà personale* può essere enfaticamente definita come autodeterminazione dei fini, ossia come atto con cui un soggetto pone se stesso (di fronte al mondo) e dispone di se stesso secondo i fini esistenziali *autonomamente* assunti. La negazione della libertà personale consiste nell’assoggettamento permanente (coartato o volontario) ad una fonte *eteronoma* di regolamento. Nel mondo del lavoro il sacrificio della libertà personale è volontario; nondimeno, esso ha vincoli di tipo psico-sociale parimenti stringenti, che condizionano le seguenti sfere: a) le *iniziative personali*. A fronte della varietà di interessi che naturalmente caratterizzano la persona umana, si osserva nel lavoratore deprivato della libertà personale un’attenzione tendenzialmente

aziendali.<sup>3</sup> Tali comportamenti sembrano in apparenza degni di assurgere a modello positivo, da replicare.<sup>4</sup> Eppure nascondono insidie e potenza di effetti che si riverberano, prima o poi, sia nella sfera del singolo sia in quella del gruppo di lavoro.

La situazione di dipendenza psicologica e quasi bio-chimica dal lavoro

monocorde ad aspetti e iniziative che riguardano il lavoro: non esiste per lui alcuna possibilità di esistenza e di identità al di fuori della realtà lavorativa. *b) La salute come ben-essere.* Il corpo umano ha regole ed esigenze sue proprie, la cui conoscenza e rispetto garantiscono l'armonioso sviluppo della persona e la stessa sopravvivenza a lungo termine dell'identità individuale nel contesto di lavoro. Tali esigenze non si possono ovviamente ridurre al mero nutrimento ed al riposo fisico. Karl Marx individuava nel salario di sussistenza (fatto di tempo e denaro minimi) il mezzo necessario e sufficiente a garantire la replicazione nel breve termine della forza lavoro. Se tale modello è, *mutatis mutandis*, volontariamente assunto, il corpo dapprima invia segnali deboli, normalmente non percepiti dal lavoratore. Quando i danni psico-biologici derivanti da tale forma di alienazione lavorativa diventano palesi, è spesso ormai tardi per intervenire. *c) La dignità personale.* Quando la persona rinuncia ad essere per se stessa fonte di valori, principi e norme, per assumere invece regole eteronome di comportamento, essa giunge alla più paradossale alienazione da sé: il criterio che presiede alla scelta di fare o non fare alcunché diviene il compiacere altri (il datore di lavoro, il capo diretto, la clientela, ecc.). Ogni singola azione non ha significato in sé e per sé, ma in quanto riconosciuta come oggetto di valore (o disvalore) all'esterno, ad opera di altri. Cade il principio di coerenza, inteso come postulato di intima necessità di legame tra atti; si insinua un rischio di relativismo etico che disorienta la persona e mina, sotto il peso di comportamenti opportunistici, le basi stesse dell'aggregazione sociale del lavoro. *d) Le capacità individuali.* L'uomo è, insieme, essere sociale ed eclettico. La sua intelligenza, sviluppatasi mediante l'adattamento ai diversi contesti, può essere definita come capacità di creare soluzioni inedite a problemi inediti. Essa risulta dunque favorita dalla molteplicità di sollecitazioni provenienti dal mondo esterno e, al contrario, mortificata dalle eccessive costrizioni del contesto organizzativo. Le capacità individuali si esprimono nell'abilità di trasferire nozioni e soluzioni da un contesto ad un altro. Una persona che vive la sola dimensione del lavoro, e le sue regole spesso stringenti (si pensi ad es. agli obiettivi di vendita, ai budget cui sono collegate incentivazioni economiche) rischia di smarrire un'ampia gamma di sollecitazioni intellettuali: quelle provenienti dalla parte "alta" e da quella "bassa" del suo spettro di esperienze. La comprensione di tale concetto è abbastanza intuitiva: basti pensare a quante preziose intuizioni e concrete soluzioni a problemi concernenti una sfera di azione (ad es. quella familiare o quella lavorativa) sono elaborate vivendo in pienezza un'altra sfera di azione. La de-contestualizzazione delle esperienze favorisce dunque la creatività. Allo stesso modo, anche la discrezionalità, intesa come possibilità di auto-determinazione dei mezzi, favorisce le capacità individuali. Nei contesti organizzati (aziendali) dove l'iniziativa individuale è pesantemente condizionata da regole di lavoro pervasive, le capacità individuali divengono a loro volta oggetto di un *franchising* intellettuale. Così si perde valore aggiunto: si smarrisce la creatività personale.

<sup>3</sup> Quando si parla di "obiettivi aziendali" come di obiettivi superiori e ultronei rispetto alla persona (riferibili cioè ad un ideale soggetto-impresa, pienamente svincolato dal rispetto di regole misurabili col metro dell'etica umana), si è ormai giunti al triste epilogo di questo circolare moto di alienazione: il lavoro parte dalla persona, come espressione della sua umanità, per isterilirsi in una mera ipostasi concettuale (l'impresa, a cui il lavoratore sacrifica le stessa espressione di sé); e infine ritorna alla persona, ormai divenuta totalmente e inutilmente "altro da sé" (Fichte).

<sup>4</sup> Essi operano, in realtà, piuttosto come virus psicoculturali (inconsiamente autoreplicanti) che come tentativi consapevoli di emulazione. Nell'uomo, che è animale naturalmente mimetico (cioè predisposto all'imitazione), opera un *meme*, ossia un'unità di replicazione culturale (secondo l'accezione di Richard Dawkins) in grado di modificarne l'assetto cognitivo e, quindi, il comportamento.

e dalle sue logiche di contesto scaturisce da un *contratto commutativo* iniquo: dallo scambio, volontario e permanente, tra grandezze tra di loro incommensurabili: vita<sup>5</sup> (personale, familiare, sociale) contro riconoscimento economico e sociale “nel” contesto di lavoro.

La persona non solo è ridimensionata a individuo o *risorsa umana*; essa diventa una *commodity*, ossia torna ad essere (con Marx) una *merce* che si compra, si cede, si scambia tra aziende ai prezzi che il libero mercato impone. Ed ecco cosa stabilisce il valore dello stesso essere umano (oltre che della sua prestazione lavorativa): il principio economico di equilibrio tra domanda e offerta.

Se il lavoratore sacrifica liberamente “di sé” molto più di quanto ottenga “per sé”, ciò crea un vantaggio iniquo e solo immediato per le imprese. Anche se in apparenza irrazionale, tale scelta di sacrificio personale risponde in realtà a valutazioni squisitamente razionali: sviluppate secondo una algebra di valori (economici, emozionali, morali) in cui, mentre i primi risultano elevati a potenza numerica definita, i secondi e soprattutto i terzi tendono a infinito.

Nel nuovo assetto del c.d. contratto psicologico, che scaturisce dalla somma di valori (incommensurabili) di segno opposto, occorre dunque rispondere alla nuova richiesta di senso della persona che si è assoggettata allo *scambio iniquo*. Si opera dunque, a livello generalmente implicito ma viepiù profondo, una nuova *costruzione di identità*.<sup>6</sup> In tale rivoluzione copernicana di valori la persona cessa di essere valore in sé e si riduce a individuo (capace di significato solo nella dimensione superiore d’impresa) e risorsa (finalizzata alle esigenze produttive dell’organizzazione). Tale virus culturale opera a livello emozionale profondo, non a livello teorico puro. Come “modello di successo”, esso si replica continuamente e con rapidità impressionante nella comunità del lavoro. Soprattutto, esso dissimula se stesso, rivestendosi di una patina nobilitante: si presenta alla coscienza sociale come “tensione etica”: di affrancamento personale<sup>7</sup> *mediante* il lavoro.

<sup>5</sup> Intesa non tanto (o non soltanto) in senso puramente biologico, ma nella sua accezione più nobile ed ampia: come espressione consapevole, libera e multiforme di significato autonomo. Tale approccio, di tipo esistenziale, marca bene l’incolmabile distanza tra le prestazioni sinallagmatiche che il contratto di lavoro rischia di esprimere. La vita (strutturalmente, prima che eticamente) non può infatti essere oggetto di contratto; essa ne è, semmai, il presupposto necessario e la motivazione che spinge le persone alla stipula di un contratto di lavoro.

<sup>6</sup> Tale approccio ideologico, teorizzato ed attuato storicamente dalla società calvinista, trova un ulteriore filone d’indagine nel pensiero marxista, per cui le strutture del reale sono strutture economiche: quelle culturali, sociali, spirituali sono sovra-strutture condizionate totalmente dalle prime. L’uomo è il suo lavoro, nel senso che il lavoro nella sua dimensione oggettivata, organizzata, esterna, *crea* l’uomo e non viceversa.

<sup>7</sup> Sul prototipo del modello di *self-made-man* americano.

Humus di coltura *dell'identità alterata* di cui sopra è la naturale predisposizione umana a lavorare *per obiettivi*. L'identità, così riprogrammata, alimenta inoltre l'insopprimibile corteccia etica del comportamento e il naturale orgoglio insito in ogni uomo, costruendo da sé vaghi schemi *meritocratici*.

Non è un caso che il contratto di lavoro subordinato, che giuridicamente e tradizionalmente si realizza nello scambio tra ora-lavoro e retribuzione, sia oggi in crisi. Esso sarebbe, in ipotesi, sostituito (nelle prassi di impresa, ma anche nelle leggi – si pensi allo *smartworking* – e in alcuni contratti collettivi, soprattutto aziendali) da un contratto “per obiettivi”, in cui l'esatto adempimento della prestazione lavorativa è misurabile in base ai risultati produttivi o di vendita realizzati.

Il modello culturale di lavoro asservito a pure logiche d'impresa è fondato, dunque, su meccanismi semplici ma ben oliati: *obiettivi* e *meriti*. Quanto più i primi sono semplici, lineari, definiti e non contraddittori, e i secondi sono riconosciuti e remunerati, tanto più sono percepiti come raggiungibili, e dunque perseguiti, anche a scapito degli spazi di libertà personale e familiare. Anzi: tendenzialmente sacrificando quei vincoli di coesione sociale esterni al mondo del lavoro che rendono gli individui persone. Le criticità della “macchina aziendale” fondata su tali principi non emergono immediatamente. Se la macchina della produzione nel lungo termine certamente disperde il comune patrimonio affettivo e distrugge la ricchezza delle diversità nelle persone del lavoro (mediante l'omologazione alla logica avalutativa del profitto), nondimeno essa nel breve termine persegue infatti efficacemente i suoi fini di sviluppo economico e organizzativo. Si pensi alle politiche commerciali delle banche europee, tutte proiettate sulla massimizzazione dei risultati di vendita e collocamento di prodotti finanziari, e degli utili di breve periodo. I codici etici delle banche sanciscono propri sistemi di valori, improntati a tali obiettivi economici, e sviluppano catene di pura coerenza tra comportamenti individuali e valori dichiarati, fino ad estinguere la consapevolezza del significato intrinsecamente morale dell'agito individuale. In questa sorta di riprogrammazione dell'io, il lavoratore banalizza e ridimensiona il significato della propria vita extralavorativa a “tempo libero”, “dopolavoro”, “tempo privato”: quasi che quest'ultimo non abbia invece un significato sociale e pubblico. Tanto basta a spiegare le cause della diffusione generalizzata dell'attuale modello di cultura aziendale tra le grandi imprese nell'ultimo decennio. Quando è che il sistema di leve così strutturato entra in crisi?

## 1.2. Integrare il WLM nei c.d. sistemi incentivanti

Nello schema meritocratico gli effetti economici e sociali attesi come conseguenza degli atti del singolo sono legati da un semplice meccanismo di causa-effetto: il “premio” è conseguenza necessaria ed esclusiva di un comportamento individuale coerente con gli obiettivi aziendali. Se gli individui che partecipano alla “gara” premiale percepiscono tale schema causale come semplice, necessario e *idealmente* coerente, essi dovranno tuttavia fare i conti, prima o poi, con la maggiore complessità del sistema meritocratico *reale*.

La struttura dei meriti è in realtà una catena causale complessa, che unisce indissolubilmente, a guisa di “nodi” inestricabili, impegno personale, collaborazione altrui, ambiente favorevole e fortuna. La cosiddetta “resa dei conti” è un passaggio iniziatico quasi obbligato, nel medio-lungo termine; fase di scoperta, in cui il lavoratore è chiamato a comprendere ed accettare che la sua “realizzazione” professionale dipende non solo da sé, ma anche da circostanze esogene, dal mondo esterno. Generalmente, la risposta emotiva individuale a tale “illuminazione” è di tipo distruttivo: porta cioè più spesso alla disaffezione verso l’azienda che alla ricerca di equilibri superiori.

In una cultura meritocratica (quale ad es. quella tradizionalmente ereditata dal sistema-scuola o dalla famiglia) si viene educati ad esprimere al massimo le proprie potenzialità. Se sotto il profilo razionale tale conato costituisce la base del progresso, dal punto di vista soggettivo innesca delicati meccanismi emozionali (basati sull’esigenza di riconoscimento sociale), che si riverberano soprattutto nell’ambiente di lavoro. In particolare, in un clima strutturalmente competitivo, l’individuo può essere ossessionato dal tentativo di dimostrare i propri meriti per ottenere l’agognato riconoscimento. Egli soffre la precarietà di tali riconoscimenti, acquisiti a prezzo di duri sacrifici, e particolarmente la facilità con cui altri individui possono raggiungere gli stessi risultati, aggirando gli ostacoli del (suo) modello meritocratico. La crisi dell’individuo è dunque crisi del suo proprio modello ideale: inteso come sistema di valutazione oggettivo e non discrezionale. Possono conseguire da ciò stati di confusione e frustrazione, e per converso anche effetti ritorsivi da parte del sistema organizzato.<sup>8</sup> Va detto subito che il “merito”, inteso come categoria valutativa di una prestazione di lavoro, normalmente non ha (né strutturalmente può avere) quella rassicurante oggettività e misurabilità che è requisito di efficacia e di ordine sociale in ogni sistema di giustizia retributiva.

<sup>8</sup> Le tecniche di *mobbing* possono essere ormai tristemente considerate vere e proprie prassi scientifiche: alle quali, cioè, si connettono effetti intenzionali e prevedibili.

L'unico ambito aziendale che consente di definire, misurare e premiare i meriti, (perché coincidono sempre con gli obiettivi) è quello commerciale puro. L'analisi che fonda il riconoscimento dei meriti si limita a dati quantitativi asettici: il venduto. Ma già se un sistema tenta di specificare ulteriori obiettivi di merito individuale, introducendo parametri diversi e potenzialmente confligenti (come margine operativo, solvibilità o fidelizzazione della clientela) esso diviene difficilmente comprensibile ed accettabile.

Quando poi si passa all'esame di alcuni sistemi incentivanti concretamente utilizzati dalle imprese (soprattutto del sistema bancario) si scopre che la corresponsione del premio non dipende più solo dal raggiungimento di un "certo" risultato di vendita, ma anche dall'esito di una "gara": tra soggetti (uffici, agenzie, filiali) che combattono per superarsi reciprocamente.

Il meccanismo di competizione che si innesca (solo i primi vengono premiati) non solo induce forti ripercussioni psicologiche e sociali tra i lavoratori ma rende doppiamente aleatorio il premio: rispetto al budget e rispetto alla gara.

Questo meccanismo non si può neanche definire "sistema incentivante". È qualcosa di complicato, di astruso, di irragionevole. Dal punto di vista giuridico, lascia perplessi il sincretismo davvero ardito tra aspetti così diversi e probabilmente inconciliabili: la componente commutativa (il contratto di lavoro è un contratto di scambio) e quella aleatoria (il contratto di lavoro non può essere sede o oggetto di scommessa tra le parti).

Praticamente si può affermare che quasi tutti i sistemi di misurazione del merito usati dalle aziende, laddove esistano, sono caotici (in senso tecnico), cioè a più variabili. Al di fuori della cosiddetta "rete commerciale", poi, diventa quasi impossibile parlare di sistema meritocratico in senso scientifico: i lavoratori impegnati in ambiti diversi dal commerciale puro proiettano il proprio modello immaginifico in realtà non solo complesse, ma che sfuggono alle normali griglie di razionalizzazione.

La iniqua conseguenza di ciò è che si consegna nelle mani dell'imprenditore (cioè di chi per suo conto esercita discrezionalità di giudizio sul merito individuale)<sup>9</sup> un potere eccessivo, condizionante sull'equilibrio psico-fisico e sulla salute professionale delle persone, un potere il cui eser-

<sup>9</sup> Tale eccesso di discrezionalità, negato in via di principio, è tuttavia largamente diffuso nelle prassi aziendali. Esempio di tale contraddizione è il sistema di valutazione delle prestazioni nel settore del credito: dichiaratamente di tipo oggettivo, di fatto esso risponde solo ad esigenze contrattuali, in quanto la remunerazione meritocratica (avanzamenti professionali e retributivi) è non solo totalmente slegata dalle risultanze della c.d. scheda di valutazione, ma di fatto conseguenza insindacabile di scelte gestionali totalmente discrezionali.

cizio comporta frequentemente rinuncia o sacrifici nell'equilibrio vita-lavoro.

Un sistema meritocratico che intenda preservare il patrimonio aziendale e personale nel tempo deve invece tenere in equilibrio le motivazioni professionali dei singoli con la salute professionale,<sup>10</sup> con quella personale e familiare, e ciò può avvenire soltanto se il sistema incentivante integra elementi di WLM (che rimette in rapporto osmotico la persona del lavoro con la persona sociale e familiare). Per far ciò, esso deve essere, nel contempo: 1. abbastanza complesso da riconoscere i diversi parametri da valutare; 2. abbastanza semplice da essere riconosciuto e condiviso dalla comunità dei lavoratori; 3. realizzare una sintesi tra esigenze così diverse.

Rispondendo alla prima esigenza, tale sistema deve tener conto della creatività come dote individuale. La genialità, intesa come attitudine ad esperire soluzioni al di fuori degli schemi consolidati,<sup>11</sup> mal si concilia con gli attuali modelli di valutazione del merito: ciò spiega la tendenza (presente soprattutto nelle imprese più grandi e scientificamente organizzate) all'omologazione, all'appiattimento (normalizzazione) dei comportamenti; ciò spiega anche la c.d. fuga di cervelli verso contesti meno strutturati, nei quali è lasciata ai singoli ampia discrezionalità nella scelta dei mezzi (ad es. nella gestione della risorsa-tempo) per il raggiungimento dei fini aziendali.

Rispondendo alla seconda esigenza sopra prospettata, il sistema meritocratico deve tendere ad attuare il riconoscimento adeguato e, soprattutto, immediato del merito. Tale *immediatezza* rafforza la percezione individuale e collettiva dei nessi di consequenzialità tra eventi. La sua valenza simbolica di "remunerazione" degli sforzi, estesa all'intero gruppo di lavoro, disinnescava la competitività interna (utile solo in situazioni lineari) attivando, al contrario, virtuose logiche partecipative e di condivisione.

Rispondendo alla terza esigenza, è evidente che la sintesi tra interessi diversi (quelli della "persona" e quelli della "risorsa umana") richiedono una

<sup>10</sup> Per salute professionale della persona si può intendere lo specifico stato di equilibrio tra vita professionale e interessi esistenziali. Essa si rileva empiricamente dal livello di serenità e di benessere che la persona è in grado di esprimere in ogni contesto, senza lasciarsi da questo condizionare psicologicamente. Tale salute professionale nasce dalla coerenza tra la visione del mondo del lavoro (elaborata autonomamente dall'individuo) e la realtà del lavoro nella sua concreta fenomenologia. La verifica di coerenza tra l'una e l'altra scaturisce, il più delle volte, dalla capacità critica del singolo, che non si lascia asservire alle regole della giungla, ma valuta in autonomia e libertà i comportamenti da assumere di volta in volta.

<sup>11</sup> Il concetto filosofico di *serendipity* si riassume nella capacità di scoprire, sfruttando la casualità, ciò che nessuno immagina. È, insomma, la capacità di cercare una cosa e di trovarne un'altra.

mediazione negoziale, e questa può essere realizzata solo mediante accordi collettivi a livello di impresa, meglio se a livello transnazionale e partendo dalle sedi del dialogo sociale d'impresa, ovvero dai Comitati aziendali europei.

In sede critica, va aggiunto che in un ambiente di lavoro centrato sulla persona il sistema meritocratico non è il criterio assoluto che presiede alla gestione delle risorse umane; esso è solo uno dei mezzi di incentivazione all'esplicazione del sé. La persona, pur servendosi dello strumento meritocratico per relazionarsi con il contesto aziendale, non si identifica mai con i propri meriti.

Il sistema di gratificazione che nutre l'identità individuale non si esaurisce, infatti, nella presa d'atto del riconoscimento esterno, ma si compie allorché la persona si trascende nel suo fine più profondo: la vita di relazione.

### **1.3. Gli obiettivi di libertà del WLM in un sistema di relazioni aziendali aperto e osmotico**

L'uomo è fatto per perseguire obiettivi. La vita stessa è una continua ricerca di obiettivi di equilibrio personale e sociale. *L'orientamento agli obiettivi* sembra dunque una costante comportamentale di ogni uomo: è schema categoriale di azione, che dunque precede l'ambito lavorativo e il contratto psicologico con l'impresa. Esso tuttavia, nella fase genetica del rapporto di lavoro, si programma come ricerca degli obiettivi d'impresa. Poiché la ri-formulazione degli obiettivi individuali è anch'essa attività complessa, che non consente di cancellare *ex abrupto* altri obiettivi preesistenti;<sup>12</sup> e poiché, d'altro canto, anche all'interno dell'azienda stessa può accadere (e normalmente accade) che vengano posti obiettivi tra di loro contraddittori e confligenti,<sup>13</sup> ecco che la persona del lavoro si trova a sperimentare disagio,<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Assunti nelle altre formazioni sociali di cui il soggetto è (o è stato) parte: scuola, famiglia, associazioni, movimenti culturali, ecc.

<sup>13</sup> Si pensi all'ipotesi, così drammaticamente vicina al "dilemma del prigioniero", di un lavoratore del comparto finanziario di un istituto di credito: chiamato, da un lato, a massimizzare le vendite fino al raggiungimento ("ad ogni costo") dei budget commerciali e a rispettare, dall'altro, i codici di comportamento posti dall'impresa stessa come ulteriore vincolo di modalità operativa. La scelta di privilegiare un obiettivo su un altro comporta quasi sempre un giudizio (o un rischio) di riprovazione sociale per il lavoratore-prigioniero. Il clima aziendale, in ipotesi come queste, risulta dunque assolutamente minato da conflittualità interne (motivazionali) ed esterne (competizione esasperata) che distruggono valore.

<sup>14</sup> Primo segnale di danno alla salute psico-fisica del lavoratore. Prima ancora del danno biologico, dunque, esiste un danno di tipo relazionale (ascrivibile forse alla sfera dei danni esistenziali), che non deve essere semplicisticamente trattato come rischio-salute.

insoddisfazione,<sup>15</sup> dissociazione,<sup>16</sup> frustrazione, sensi di colpa, stress.<sup>17</sup>

La molteplicità di obiettivi che la persona del lavoratore si trova a perseguire allorché, muovendo dal proprio contesto di origine (familiare, scolastico, sociale) essa si trova in un contesto di lavoro, richiede una notevole capacità di adattamento e di risposta, e soprattutto la precisazione di un ordine di realizzazione. I meccanismi interiori che presiedono alla salvaguardia dell'identità psico-fisica, infatti, rispondono a vere e proprie leggi fisiche, che tendono a spostare la linea degli obiettivi concreti riordinandola in vista degli obiettivi esistenziali (o di libertà).<sup>18</sup>

La prima legge che caratterizza il mondo degli eventi fisici, e per tale ragione necessita di essere interiorizzata, è quella della *circolarità*, sintetizzabile nell'assunto che qualsiasi azione provoca perturbazioni nelle attività di altre persone, e reazioni di ritorno da parte di queste ultime, con effetti imprevedibili sull'agente originario. Per scongiurare le possibili conseguenze negative, è utile definire per ciascun obiettivo primario almeno un obiettivo antagonista,<sup>19</sup> che agisca da controllore del feed-back. In assenza di controllo, infatti, i soggetti toccati dall'azione originaria attuano spinte di tipo egotico, disperdendo energie e smarrendo il senso di condivisione degli obiettivi. Pertanto è socialmente doveroso ed economicamente opportuno fondare l'attività non su regole empiriche, effimere perché funzionali agli obiettivi, ma su regole del gioco di tipo etico: ampiamente condivise e percepite come opportune, ed anzi vincolanti.

<sup>15</sup> Secondo una tesi, il principio d'insoddisfazione è il fondamento del benessere consumistico: mediante la creazione organizzata d'insoddisfazione, esso rimanda all'obiettivo, insoddisfatto e impossibile da soddisfare, di una vita diversa. Rimanda cioè sempre al futuro un equilibrio psico-fisico e una serenità concretamente sacrificati nel presente (nell'*hic et nunc* del luogo di lavoro).

<sup>16</sup> Inteso come conflitto permanente tra l'Io interiore (alterato), ossessionato dall'obiettivo di soddisfare tutti gli obiettivi, ancorché contraddittori, e l'Io (ancora sano, capace di auscultare i segnali del corpo) che riconosce il proprio limite e accetta la sconfitta.

<sup>17</sup> Lo *stress* è una tensione soggettiva di tipo negativo, normalmente legata alla percezione della propria inadeguatezza rispetto ad obiettivi tenuti per irraggiungibili, irrealistici o contraddittori. In sintesi, lo stress è vissuto come una minaccia all'identità personale. Dal punto di vista chimico, esso opera mediante l'effetto depressivo del cortisone sul sistema immunitario. L'*eustress* è invece una componente positiva dell'azione umana, in quanto reazione soggettiva di stimolo ed eccitazione rispetto ad obiettivi percepiti come raggiungibili, realistici e coerenti. In sintesi, l'*eustress* è vissuto come una sfida potenzialmente già vinta, in grado di rafforzare l'identità personale. Dal punto di vista chimico, esso opera mediante il rilascio di adrenalina e noradrenalina. In quanto fenomeni legati entrambi a percezioni soggettive, ogni forma di stress può essere consapevolmente trasmutata e gestita come *eustress*.

<sup>18</sup> Spesso è proprio il corpo, nella sua fisicità, a richiamarci al rispetto dell'obiettivo prioritario: la salvaguardia del bene assoluto dell'essere-persona, contro ogni forma di condizionamento strumentale. I segnali del corpo, specialmente quelli c.d. muti, rappresentano una sorta di semaforo delle sensazioni, da rispettare con grande attenzione.

<sup>19</sup> Sempre nell'esempio citato, è obiettivo antagonista il c.d. margine operativo.

La possibilità di scelta tra obiettivi primari e antagonisti, incoraggiata dal riconoscimento di una certa, necessaria autonomia decisionale individuale, (nonché alimentata da un clima di partecipazione e condivisione e rafforzata da un quadro di regole sociali di tipo etico), rende praticamente possibile un soluzione al dilemma del prigioniero in termini non esiziali<sup>20</sup> per la persona del lavoratore.

Un caso molto attuale è costituito dal recente impatto delle nuove funzioni di *compliance*<sup>21</sup> all'interno dei già collaudati sistemi aziendali di gestione degli obiettivi commerciali. Nel caso in cui riscontri distonia tra il modello organizzativo dichiarato dall'azienda e la sostanza delle prassi commerciali (sempre più aggressive), il lavoratore deve segnalare tali incoerenze al competente organo di controllo interno. Tale adempimento costringe infatti l'azienda (e per essa i suoi indipendenti organi di controllo: *compliance* e *audit*) a monitorare continuamente le modalità con cui si realizzano le campagne commerciali e i budget.

Insomma, il caso è il seguente. Un'azienda dichiara, in un codice etico o in una carta dei valori, di assumere la tutela degli interessi dei vari *stakeholder* (e in particolare della clientela, o della comunità territoriale di riferimento, o degli stessi lavoratori e delle loro famiglie) come valore aziendale e obiettivo di gestione. Il che dovrebbe implicare l'adozione di politiche commerciali coerenti: etiche e socialmente responsabili. Al contrario, la stessa azienda in pratica adotta strategie commerciali aggressive: pre-determina budget non modellati sui bisogni dei suoi clienti, esercita indebite pressioni psicologiche sul personale della rete di vendita, assume comportamenti non trasparenti, ecc.

In tale contesto distonico il piano aziendale di organizzazione, gestione e controllo individua il rischio di pressioni commerciali indebite come rischio reputazionale da presidiare e sancisce conseguentemente un poterdovere dei lavoratori di segnalare (mediante il c.d. *whistleblowing*) all'organo di controllo tutte le disfunzioni, le violazioni e le contraddizioni rile-

<sup>20</sup> I danni alla salute psico-fisica derivano precisamente dalla presenza e dalla frequente ripetizione nel tempo di dilemmi paradossali, insiti negli obiettivi professionali perseguiti. La violazione delle regole di cui sopra produce infatti stress, che ha ripercussioni tipiche sul sistema immunitario (indebolimento delle difese, con conseguenti maggiore permeabilità ad agenti patogeni), sull'apparato gastrointestinale (reflusso gastro-esofageo, ulcerazioni, sindromi erosive della mucosa) sulla corteccia surrenale (iperattività, con rilascio di ormoni corticoidi che riducono alcune funzioni del timo, dei nodi linfatici e della pelle).

<sup>21</sup> *Compliance* è la funzione di verifica di conformità delle attività aziendali alle disposizioni di legge, ai regolamenti, alle procedure ed ai codici di condotta. È finalizzata alla prevenzione dinamica del rischio di violazioni normative con ricadute reputazionali: non si limita, cioè, a stigmatizzare e sanzionare i disallineamenti rispetto alle norme, ma propone altresì soluzioni tese a ricondurre le anomalie riscontrate a coerenza di sistema.

vate. Ecco dunque che il lavoratore risulta due volte penalizzato da norme di cui molto spesso ignora l'esistenza: una volta, perché subisce le pressioni commerciali; una seconda volta, perché ignorando il dovere di segnalazione che gli incombe e l'interlocutore deputato a riceverle, si espone non solo al rischio professionale, magari, per paradosso, anche a quello disciplinare. Egli si trova a dover scegliere se rispettare le norme o rispettare le prassi aziendali, e il dilemma che vive è in sé iniquo.

La seconda legge della fisica delle emozioni è quella del *doppio legame*. Le difficoltà decisionali che nascono da obiettivi contraddittori pongono l'individuo di fronte al dilemma della scelta. Tale situazione, già di per sé critica, può risultare drammaticamente complicata dal contemporaneo condizionamento di fattori di relazione interindividuale. In tal caso la scelta da operare non risponde solo all'esigenza di "meglio oggettivo", ma anche a quella di "meglio soggettivo-relazionale". Quando il soggetto è condizionato da forti legami emotivi (negativi o positivi) verso chi esercita il potere organizzativo-gestionale nel contesto lavorativo, risulterà per lui ancora più difficile rifiutare di privilegiare l'obiettivo richiesto dal "capo". Il dilemma diviene insomma paradossale: sia la scelta di un'immediata opposizione all'obiettivo richiesto, sia la scelta contraria (non condivisa) peggiorano inevitabilmente la tensione emotiva già presente.

La persona tende ad esprimersi in totale stallo, ossia rifiutando di operare una qualsiasi scelta consapevole tra le diverse opzioni. Le conseguenze possono essere dirompenti per lo stesso clima aziendale e la salute professionale del lavoratore; talvolta divengono addirittura patologiche.<sup>22</sup>

La terza legge, infine, è quella del condizionamento culturale, ossia dell'asservimento del soggetto a obiettivi e modelli a lui estranei, mediante tecniche di induzione persuasiva. La costruzione di un modello aziendale di riferimento valoriale assorbente è, insieme, una tecnica consapevole e inconsapevole. Nel senso che la replicazione dei "memi" nella comunità del lavoro diviene un processo continuo e dinamico nel quale ben presto si perde di vista l'artificialità del modello aziendale e si percepiscono le sue regole come leggi di natura, dotate di intima ed evidente necessità. La residua capacità del singolo di "chiamarsi fuori", e di osservare se stesso dall'esterno di tali dinamiche di contesto è direttamente proporzionale ai valori esistenziali personali che egli è ancora in grado di esprimere.

<sup>22</sup> La paralisi decisionale può assumere la diversa fenomenologia di: catatonìa stuporosa (ipoattività mentale) catatonìa agitata (iperattività trasferita in ambiti non decisionali), ebefrenia (esecuzione acritica di ogni attività richiesta), paranoia (inattività da senso pervasivo di persecuzione ai propri danni).

È per tutte queste ragioni che il WLM è uno strumento di riequilibrio necessario, da gestire come leva negoziale, possibilmente mediante organismi bilaterali che comprendano rappresentanze dei lavoratori.

#### **1.4. Il gioco della defezione e della partecipazione per le persone del lavoro**

La realtà dei luoghi di lavoro, quale è oggi percepita da chi ne vive le complesse dinamiche, *medio tempore* produce spesso disaffezione. La spietata logica degli obiettivi, l'illusione meritocratica e la percezione del disagio individuale creano infatti esclusione, spostando progressivamente i flussi emozionali soggettivi dalla comunità lavorativa alla sfera del privato; oppure, nelle ipotesi peggiori, isterilendo completamente le motivazioni personali *tout court*. E così, per legge di contrappasso, proprio quelle regole sociali indotte che avrebbero dovuto favorire e razionalizzare il contributo dei singoli al sistema, finiscono per determinarne la dispersione economica.

Tale postulato teorico trova intuitiva conferma nella pratica osservazione dei comportamenti aziendali. Chi, deluso dal sistema di cui è parte, si arena ai bordi del flusso comunicativo, progressivamente è meno e marginalmente implicato nelle attività. Questi innesca inconsapevolmente un doppio, pernicioso processo di tipo circolare: la demotivazione individuale assume le forme della sfiducia in sé e del risentimento verso l'organizzazione e si traduce in auto-esclusione (intesa come defezione psico-emotiva dall'ambiente di lavoro); la defezione è a sua volta percepita come disvalore dal gruppo di lavoro, che formula un giudizio (ancorché implicito) di riprovazione e rafforza l'esclusione.

Il comportamento individuale deviante, in un contesto di gruppo, produce una catena di effetti solo in parte prevedibili. Oltre al giudizio di riprovazione, esso può indurre anche *memi*, replicandosi in dissociazione dal pensiero omologato ad opera di altri soggetti. Se si considera l'effetto di trascinamento culturale, la defezione anche di una sola persona dovrebbe essere oggetto di attenta analisi aziendale e indurre il management a una riflessione di livello superiore. Ma a prescindere da tali considerazioni di sapore aziendalistico, ciò che preme maggiormente in questa sede evidenziare è che tali comportamenti negano la stessa natura umana, che è partecipativa, deprimono il libello di benessere individuale e deteriorano il clima aziendale (inteso come rete di relazioni esistenziali e non solo come sistema di produzione).

Occorre sgombrare il campo dall'equivoco di fondo di ogni sistema di organizzazione scientifica del lavoro basato sul postulato del profitto. Se si

intende l'azienda come mero "complesso di beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa",<sup>23</sup> allora il sistema di relazioni tra persone è e rimane mezzo aziendale per il conseguimento di un fine superiore, cioè esterno all'uomo. Se invece si accetta che le persone (soci, lavoratori, ecc.) siano fine in sé, allora la rete di rapporti umani acquista autonoma dignità, divenendo valore da preservare ad ogni costo.

In quanto funzionali alle persone che vi abitano, le aziende sono in tale nuova accezione complessi organismi socio-biologici, che sottostanno alle stesse inderogabili leggi valide per gli organismi biologici e interagiscono con i sistemi organici più ampi (la società civile) in cui sono innervate. In tale nuova logica organicistica, il profitto è per le imprese non il fine, ma un mezzo per mantenere nel tempo il proprio equilibrio dinamico.

La ricerca, miope e ossessiva, del profitto di breve termine (non temperata cioè da obiettivi di riequilibrio socio-ambientale), ingenera reazioni di aggiustamento: prima da parte dell'ambiente di lavoro e poi della comunità sociale più ampia; esse reazioni determinano il progressivo isolamento dell'impresa, la sua esclusione sociale, l'alienazione da se stessa.

La sanzione ambientale, espressa nella perdita della fiducia interna ed esterna, si traduce dunque, prima o poi, in insuccesso. Cioè nel fallimento d'impresa.

Prima che ciò accada, prima cioè che il corto circuito comunicativo interno ai luoghi di lavoro si riverberi nel contesto sociale più ampio, occorre rivedere le tecniche aziendali di relazione, liberandole dalla esiziale pretesa del controllo sociale, del cosiddetto "controllo totale". Restituire alle persone del lavoro la possibilità di interagire liberamente (anche lasciando la possibilità di un limitato uso "ozioso" delle email e del telefono per comunicazioni di contenuto extra-lavorativo) è forma di training autogeno che restituisce salute professionale e benessere sociale, migliorando il clima aziendale e la percezione, anche esterna, del significato sociale della comunità del lavoro.

Le dinamiche "partecipative" operano esattamente come quelle "esclusive": si replicano nelle persone come virus emozionali. Riconoscere perciò ad ogni persona del lavoro identità (autonomia di giudizio), discrezionalità (autonomia di gestione dei mezzi) e libertà "nell'impresa" e "dall'impresa" (affermazione di irriducibilità del valore esistenziale) significa da parte dell'azienda investire su un progetto di permanenza di valore nel tempo e su un ideale di *azionariato diffuso della volontà*. Tale è il senso di appartenenza che ogni individuo, in un clima di lavoro caldo ed umano, svi-

<sup>23</sup> Nozione mutuata dall'art. 2555 Codice civile italiano.

luppa verso l'azienda, intesa come formazione sociale in cui sviluppare la propria personalità e che ne promuove lo sviluppo anche al di fuori di sé, mediante sagge politiche di WLM.

La partecipazione è il presupposto dell'appartenenza al gruppo, e quest'ultima è il collante che fa di un sistema meccanico complesso (qual è l'azienda) un organismo biologico completo. I flussi comunicativi nutrono il sistema di relazioni aziendali tenendolo caldo e stimolante per chi ci vive: azione e retroazione, stimolo e feed-back sono i processi continui di aggiustamento che attuano l'inclusione e la cui assenza determina, per converso, defezione o esclusione.<sup>24</sup>

Quanto più è forte il circuito associativo, tanto più le istanze latenti, diffuse dei singoli diventano esigenze consapevoli del gruppo di lavoro. Questo, in quanto sensibile alle specificità presenti al suo interno, riesce a modularsi e rimodularsi continuamente in funzione non solo dell'efficienza tecnica, ma anche della vivibilità del clima. Il che attrae ulteriormente i singoli all'idea (credibile perché realizzata) di una *partecipazione di tipo cooperativo*. Tale tipo di cooperazione travalica i fini stessi dell'impresa produttiva; essendo categoria dell'agire umano, non implica solo circolazione di saperi, ma anche di sentimenti, emozioni, affetti e volontà.

Alcune esperienze di *coworking*, realizzate anche nel settore parabancario italiano, sono recentemente riuscite a tradurre l'esigenza di conciliazione vita-lavoro (tipica del WLM) con l'esigenza di mantenere una soddisfacente, partecipata e aperta vita di relazione all'interno di luoghi di lavoro produttivi ed efficienti. È il caso dell'Accordo Bassilichi con le organizzazioni sindacali FIOM-CGIL e FIM-CISL sulla sede di Pisa, che l'azienda aveva deciso di chiudere a fronte di una riorganizzazione dei servizi e della struttura produttiva.<sup>25</sup> In questo caso, il pieno riconoscimento del diritto dei lavoratori a conservare un luogo di lavoro prossimo alla comunità familiare e ter-

<sup>24</sup> I tecnici del *mobbing*, semplicemente riducendo o addirittura interrompendo il flusso bidirezionale d'informazioni con alcuni collaboratori riescono ad indurre questi ad abbandonare la partecipazione e poi, "spintaneamente", l'azienda. Anche i tecnici della motivazione conoscono i meccanismi psico-biologici attivati dalla partecipazione. Essi progettano meccanismi di coinvolgimento basati esclusivamente sul sistema premiale (premi di produzione, *bonus* legati a obiettivi, *stock options*) omettendo di considerare che la partecipazione si attiva, più naturalmente ed efficacemente, lasciando alle persone la libera ricerca della felicità nella vita di relazione.

<sup>25</sup> Chi scrive è stato testimone di questa esperienza di successo, gestita mediante sapienti accordi sindacali. Anche il *coworking* di per sé, mettendo in relazione esperienze di lavoro diverse, realizza spazi di relazione che arricchiscono il patrimonio aziendale proprio riconoscendo come necessaria una limitazione del potere organizzativo datoriale a favore delle necessità di vita delle persone del lavoro. Il *coworking* e la partecipazione dei lavoratori trasformano tali limiti in opportunità di sviluppo d'impresa. Gli accordi, sottoscritti nell'aprile 2016, sono consultabili e scaricabili qui: <http://www.fim-cisl.it/smartworking/accordi/>

ritoriale in cui vivono ha prevalso sull'esigenza di trasferimento di azienda e lavoratori, con benefici evidenti per la stessa azienda (che ha ottenuto un risparmio di costi mediante assunzione diretta, da parte dei lavoratori, degli oneri logistici).

I luoghi di lavoro sono dunque destinati ad essere, in un futuro possibile ed in un presente auspicabile, vere e proprie *comunità affettive*. Ma non ha senso proporre un modello alternativo di aggregazione produttiva senza spiegare come e perché esso possa in concreto funzionare. Ecco allora che, partendo dalla persona e dalle sue spinte motivazionali endogene, abbiamo tentato di spiegare la sua richiesta di identificazione sociale, basata su relazioni comunicative naturali ed aperte. Le relazioni, in quanto basate su logiche di condivisione di valori e di scambio di beni personali, costruiscono nel tempo una comunità affettiva. Che dunque è mossa da un forte sentimento di coesione interna, essendo i suoi membri disposti a superare le fisiologiche divergenze dettate dalla diversità in vista del bene comune.

Come impattano le attuali tecnologie della comunicazione, già informatizzata, con l'insopprimibile esigenza umana del contatto?

Indubbiamente esse facilitano gli scambi, rendendoli rapidi ed efficaci. Nate in un'ottica di complementarità rispetto alle modalità comunicative naturali, per mera esigenza di efficienza produttiva<sup>26</sup> esse hanno finito con l'occupare anche una parte significativa della comunicazione corporea (verbale e non verbale), quasi del tutto soppiantandola.<sup>27</sup> Il bilancio dell'utilizzo massivo delle reti neurali nella comunicazione aziendale non può dunque, a nostro avviso, ritenersi del tutto positivo. Si sono infatti stratificati ostacoli non più congiunturali, ma strutturali alla circolazione del flusso comunicativo verbale.

Il contatto fisico e la verbalità, il linguaggio del corpo e l'empatia sono essenziali per relazioni personali di qualità e esistenzialmente appaganti. L'oralità ha il pregio della non-ripetibilità, del dono esclusivo: per questo è al centro delle relazioni affettive tra gli individui. In più, le imprese pretendono di avere il controllo totale della comunicazione informatizzata intra-aziendale, comprimendo in maniera eccessiva la sfera emotiva del lavoro, che ha bisogno di realizzare sistemi di relazione libera e, appunto, affettiva.

La costruzione della comunità di lavoro come comunità affettiva esige grandi investimenti in termini di risorsa-tempo e in termini di intelligenza

<sup>26</sup> Risparmio secco di costi e massimizzazione di valore nella scala costi-benefici.

<sup>27</sup> Si pensi, tanto per fare un esempio attualissimo, ai corsi di formazione aziendale "a distanza", che stanno progressivamente soppiantando la formazione classica, nella quale anche il semplice contatto visivo tra formatore e aula è in grado di stabilire empatia e circolazione di valori ed emozioni.

strategica; appare perciò progetto destinato principalmente ad imprese che abbiano per *mission* la creazione di valore permanente mediante il coinvolgimento dei lavoratori.

### 1.5. Il WLM accresce il patrimonio aziendale: i beni relazionali

Le categorie e gli strumenti dell'economia neoclassica presuppongono un unico prototipo di agente, mosso esclusivamente da motivazioni razionalistiche e strumentali: la massimizzazione del (proprio) interesse individuale. Tale postulato fonda le scienze d'impresa, e in particolare quelle che studiano l'organizzazione del lavoro.

Le criticità rilevate nei paragrafi precedenti dimostrano l'inadeguatezza di tale schema teorico ed esigono un ripensamento degli stessi modelli organizzativi, in funzione delle reali, diverse motivazioni dell'agente economico. Le persone esprimono motivazioni diverse dall'auto-interesse: preferenze per l'equità, la cooperazione anche in situazioni in cui esse, invece, potrebbero sfruttare rendite di posizione per massimizzare il proprio interesse egoistico. Le persone sono disposte a sacrificare parte del proprio benessere materiale per premiare un'azione altrui ritenuta corretta e vantaggiosa o, al contrario, per sanzionarne una mossa dall'intenzione di recare danno.<sup>28</sup>

Occorre allora riscrivere i meccanismi di funzionamento delle organizzazioni, ridisegnare la c.d. macchina premiale. Infatti non solo le persone esprimono motivazioni intrinseche,<sup>29</sup> ma talvolta gli stimoli premiali esterni (le incentivazioni economiche) possono addirittura produrre effetti negativi in termini di comportamenti attesi.<sup>30</sup> Ciò accade quando i meccanismi premiali riducono l'interesse psicologico ad intraprendere attività prima ritenute fonte di soddisfazione.<sup>31</sup> Così la probabilità che il ricorso a incentivi

<sup>28</sup> Un modello motivazionale complesso, basato sulla reciprocità/proporzionalità, è teorizzato da Matthew Rabin nel 1993. Altri successivi, basati sulle preferenze sociali, ipotizzano che le motivazioni umane siano dettate da avversione all'iniquità o dall'esigenza di guadagno sociale.

<sup>29</sup> Può essere utile definire la motivazione intrinseca. Essa è espressione del nucleo qualificante della personalità; può essere intesa come capacità (endogena) di autodeterminazione dei fini e di auto-motivazione al raggiungimento degli stessi. La motivazione intrinseca si nutre del quadro valoriale liberamente assunto dalla persona; essa ultima non attinge dalla sfera esterna stimoli, ma solo occasioni di sfida: per trasformare la propria porzione di mondo a immagine di sé.

<sup>30</sup> La perdita di autostima, la percezione di un ridotto controllo delle proprie azioni e la riduzione del livello di autodeterminazione dei fini sono fenomeni ricondotti in psicologia all'*Hidden Cost of Reward*.

<sup>31</sup> La *Motivation Crowding Theory* (Frey, 1997) analizza le condizioni che determinano il segno (positivo o neutro) degli effetti degli incentivi esogeni sulle motivazioni intrinseche.

esterni peggiori la *performance* dell'agente è tanto più alta quanto più tra questi e il referente motivatore esistano relazioni personali, o quanto più l'attività richiesta fosse già prima ritenuta stimolante e appagante. Ciò accade perché il comportamento in precedenza percepito come premio in sé, diviene "indotto", e avvertito come prezzo da pagare.

Non è pensabile, in altri termini, che il sistema di incentivi economici legati al raggiungimento di obiettivi aziendali possa sopperire alle evidenti carenze (di valori esistenziali, etici, relazionali, emozionali, affettivi) dei contesti di lavoro. Tale sistema non soltanto è inefficace (*tamquam non esset*), ma il più delle volte addirittura nocivo per il clima aziendale. Qualora recepite e interiorizzate, le motivazioni personali di tipo economico o puramente professionale potrebbero stimolare comportamenti di tipo egotico o addirittura conflittuali, a detrimento delle relazioni interindividuali e del benessere organizzativo.

Le reali motivazioni all'agire economico umane sono invece di tipo ben più complesso. Esse attingono a radici profonde, legate intrinsecamente alla persona e al suo universo valoriale. Tale universo è costituito di beni: valori come vere e proprie *res*.

Il bene per eccellenza che sostiene l'essenza personale nel tempo e nello spazio del lavoro è quello relazionale. Secondo la definizione di C. Uhlaner, sono relazionali i beni "che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche, che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte non arbitrarie". Si tratta di beni che non possono essere oggetto di processi produttivi o di scambio economico o di consumo. Sono beni non deperibili, che possono essere oggetto di creazione e contestuale fruizione solo se condivisi. Esigono, per definizione, reciprocità di coinvolgimento tra persone concrete, connotate dalle rispettive specificità e preferenze soggettive.<sup>32</sup>

Ogni interazione tra persone all'interno di un dato processo produttivo è dunque sia "transazione" di sapore economico sia "incontro". Ciò implica che detta interazione, oltre a combinarsi con gli altri input-risorsa (fattori della produzione con fattore coordinamento) per trasformarsi in output economico (bene o servizio, finale o intermedio che sia), crei anche un particolare tipo di output non economico, intangibile e oggetto di consumo condiviso: il bene relazionale. Esso, a sua volta, non rimane semplice oggetto esterno di godimento, ma contribuisce a trasformare il capitale umano e i suoi *asset* relazionali. Cioè si riverbera a sua volta (e nuovamente) all'interno del processo produttivo; né potrebbe essere altrimenti, perché tale bene

<sup>32</sup> Secondo la nozione fornita dall'Autrice, infatti, "i beni che si presentano negli scambi dove ognuno può offrire in maniera autonoma non sono relazionali".

è sempre riferito alla persona, intesa come sintesi indissolubile di aspetti economici, sociali ed esistenziali.

Ad ogni incremento personale occasionato dalla relazione con una specifica persona del gruppo di lavoro corrisponde dunque un simmetrico incremento del benessere organizzativo e della qualità della produzione. Tale bene-relazione, tuttavia, pur riflettendosi positivamente nella sfera dell'economico, non è bene economico né è in sé misurabile. Il che significa che è valore assoluto e non scelta di opportunismo aziendale. Nella relazione, d'altronde, oltre ad una componente razionale si concentra anche una imprescindibile ragione emozionale ed affettiva, che non è simulabile né riproducibile su larga scala.

Si usa affermare<sup>33</sup> che ogni bene economico “incorpora” dosi di capitale e di lavoro. I beni relazionali sfuggono a tale categoria ermeneutica; presuppongono un bene assoluto: la persona umana, che non può mai essere ridotta a individuo (fattore produttivo semplice, o risorsa umana). E così, mentre in ogni bene o servizio economico sono sicuramente incorporati anche aspetti di relazione<sup>34</sup> (i quali, anzi, costituiscono spesso l'elemento qualificante il successo d'impresa), la relazione come bene è *res* ulteriore ed essenzialmente diversa rispetto al bene economico. La relazione, insomma, in quanto valore esistenziale, è gratuita,<sup>35</sup> irriducibile e incommensurabile, esattamente le persone che le danno vita.

Perché le persone sono intrinsecamente motivate alla vita di relazione?

Una semplice risposta scaturisce dall'osservazione: le persone ricercano rapporti affettivi profondi e stabili in quanto esperienze in sé appaganti. Nel contesto produttivo ciò vuol dire che un clima di lavoro caldo ed accogliente, non conflittuale e cooperativo (si usa definirlo sinteticamente come “vivibile”) è pre-condizione essenziale di successo aziendale.

<sup>33</sup> Mutuando una chiave argomentativa di stampo marxiano.

<sup>34</sup> Si pensi per esempio a tutti i rapporti di lavoro caratterizzati dal vincolo fiduciario (*intuitus personae*); oppure ai rapporti diretti tra imprenditore individuale e cliente, nei quali la preferenza è funzione della qualità del servizio offerto, cioè funzione della qualità della relazione.

<sup>35</sup> Cfr. Bruno Forte, *L'uno per l'altro. Per un'etica della trascendenza*: “Riconoscendo nel riconoscimento d'altri il primo inizio dell'agire etico, e cogliendo nel movimento di uscita dal chiuso mondo dell'io l'effettivo porsi in atto di un comportamento morale, è facile costatare la verità di questo terzo gradino: o il movimento destinale all'altro è gratuito e senza condizioni, da null'altro motivato che dall'esigenza e dall'indigenza dell'altro, o non è auto-trascendenza, ma riflesso, proiezione di sé fuori di sé in vista dell'egoistico ritorno a sé. In questo carattere gratuito e potenzialmente infinito della trascendenza etica si coglie come l'anima più profonda di essa sia l'amore, il dare senza calcolo e senza misura per la sola forza irradiante del dono. L'etica della trascendenza come etica dell'essere l'uno per l'altro è null'altro che l'etica dell'amore responsabile, la morale della carità vissuta con consapevolezza e libertà senza i *se* del calcolo e senza i *ma* delle garanzie di un ritorno”.

L'assunto di cui sopra scaturisce da un principio naturale, nel contempo empirico ed apodittico. È possibile tuttavia dimostrarne "a contrario" la veridicità misurando, nel sistema premiale classico, il rapporto tra la variazione di alcuni indicatori economici (reddito e ricchezza) e il livello di benessere percepito.

Il c.d. paradosso della felicità evidenzia che l'aumento del reddito incide in maniera trascurabile sul livello di benessere delle persone. Infatti, per un effetto di trascinamento (o *treadmill*), l'aumento del reddito reca con sé un adattamento verso l'alto di esigenze e aspettative individuali. Tale effetto di trascinamento non opera invece sui beni relazionali; non solo in quanto incomparabili ai beni economici, ma anche in quanto beni a fruizione immediata e condivisa, la cui specialità (=riferibilità a specifiche persone) e non competitività esclude anche qualsiasi comparazione (relativizzazione) mediante generalizzazione.

Gli effetti *posizionali* (consumo) del benessere da reddito dipendono dal valore relativo dello stesso: da quanto esso differisce da quello degli altri; l'essere umano, infatti apprezza e dà valore alle cose che ha, confrontandole con quelle che hanno gli altri. Il benessere indotto dal bene relazionale non ha invece effetti posizionali: esso ontologicamente è, ha valore in quanto comune, cioè è in comune con gli altri soggetti della relazione.

I beni relazionali assumono un'importanza cruciale nel mondo del lavoro anche sotto un altro profilo. L'esperienza insegna che la proporzione tra tempo del lavoro e tempo libero non è mai fissa, ma che, dato un contesto (ad es. certi tempi contrattuali di lavoro) essa è funzione delle opportunità e delle scelte individuali. La propensione soggettiva a sacrificare una parte del tempo libero per una dose aggiuntiva di reddito trova tuttavia un limite invalicabile nella stessa scarsità della risorsa-tempo: oltre un certo limite, ogni sacrificio ulteriore diventa insostenibile, in quanto sottrae alla persona, in misura esponenzialmente crescente, spazi di libertà, vivibilità e benessere. I beni relazionali acquistano in tal caso un supplemento di valore in quanto consentono alla persona umana di ri-appropriarsi, anche nei contesti di lavoro come sopra descritti, della propria sfera esistenziale.

Parlare dei luoghi di lavoro significa, dunque, parlare anche di tempi di lavoro e tempi della vita privata. Significa passare da una prospettiva di valutazione dell'impegno personale misurabile solo in termini di tempo (prestazione/tempo) ad un'altra, più evoluta, misurabile in termini di qualità delle relazioni (valore aggiunto). Significa anche, mediante un sincretismo pratico di valori esistenziali ed economici, recuperare nel lavoro i tempi della persona e rendere possibile, anche attraverso il lavoro, la ricerca della felicità personale e collettiva.

## 1.6. Formule della partecipazione: il sindacato come struttura di WLM infra-aziendale

Si è finora discusso di sviluppo della persona umana, all'interno delle strutture organizzative d'impresa, considerando per semplicità tale processo come bipolare. Da una parte ci sarebbe la persona, portatrice di aspettative di tipo esistenziale, e dall'altro il soggetto-impresa, esponente di interessi economico-produttivi. La tensione tra spinte centrifughe e centripete rappresentate dai due estremi troverebbe un momento di sintesi in luoghi di lavoro capaci di tradurre le motivazioni personali più autentiche in stimoli operativi.

Tale semplificazione, seppure utile dal punto di vista dell'approccio scientifico, non ci spiega come in realtà a tali sintesi feconde si possa giungere; né è in grado di illustrare le cause delle attuali patologie del rapporto di lavoro organizzato. È perciò utile, in conclusione di capitolo, introdurre quella che a nostro avviso è una variabile-chiave di ogni modello aziendale di successo: la partecipazione sindacale.

Anzitutto occorre dire che l'organizzazione sindacale è formazione sociale intermedia: tra lavoratore e impresa, certo; ma anche tra persona e società civile. Il sindacato esercita, tradizionalmente, la "rappresentanza" di interessi "di parte". È, sotto tale profilo, una mera modalità di esercizio del "processo bipolare" sopra descritto. La categoria della rappresentanza collettiva (di interessi e valori) permette di riequilibrare lo scarto posizionale tra lavoratore e impresa, dando corpo ad azioni organizzate di riequilibrio del potere organizzativo datoriale. Si tratterebbe di fare un salto qualitativo culturale, ovvero di consentire alla logica del modello partecipativo di replicarsi anche nei corpi sociali di rappresentanza di interessi di parte, per realizzare formule di partecipazione spinte fino alle esperienze della bilateralità. E ciò sul presupposto di un interesse comune a lavoratori e imprese: migliorare l'azienda aprendola alle esigenze di vita delle persone del lavoro e delle loro famiglie, e del territorio in cui sono radicate.

In una concezione sistemica delle organizzazioni, l'espressione delle aspettative dei lavoratori attraverso l'associazione al sindacato (o la costituzione di un organismo di rappresentanza collettiva) dovrebbe essere favorita, in quanto capace di promuovere una più ampia integrazione tra obiettivi individuali e organizzativi. Eppure lo scarto che si registra, quando dalla teoria d'impresa si passa alle prassi della partecipazione collettiva, è tuttora enorme. Le relazioni sindacali sono un fenomeno congiunturale, più che strutturale. Si instaurano a date scadenze più spesso per gestire emergenze occupazionali, che per costruire progetti di sviluppo organico.

Occorrerebbe rimodulare le relazioni sindacali come processo permanente e immanente all'azienda; come chiave interpretativa e fattore di so-

luzione di altre dinamiche esistenziali d'impresa: come il clima organizzativo, che è l'interfaccia produttiva del clima di lavoro.

Il sindacato in Europa fatica a legittimarsi in un ruolo diverso da quello (tradizionale) di puro controllo delle ricadute di gestione. Eppure è necessario per le stesse imprese che ciò avvenga.

È lungimirante la scelta di quelle imprese che, ad esempio in Germania, hanno in passato favorito la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori negli organismi di controllo o addirittura di gestione, innestando al proprio interno un doppio canale di rappresentanza sindacale: quello negoziale (in cui il sindacato opera come controparte, in rappresentanza di interessi di parte) e quello gestionale in senso lato (in cui esso diviene corresponsabile delle scelte strategiche d'impresa). La partecipazione crea di per sé valore: rafforza il contratto psicologico, proietta l'impresa come corpo sociale verso i suoi obiettivi naturali di crescita.

Il paradosso dell'attuale situazione di scacco è che talora il singolo, l'individuo riesce a legittimarsi alla partecipazione (intesa come *brain-storming* di soluzioni innovative d'impresa) più facilmente di quanto possa farlo in quanto membro di un corpo intermedio come il sindacato. Eppure quest'ultimo può fornire contributi di innovazione più ricchi e maturi, frutto di sintesi ragionate. Cos'è che impedisce alle imprese di aprirsi culturalmente alla partecipazione strategica dei sindacati? Sicuramente una certa tradizione d'impresa: chiusa al contesto sociale più ampio, non meno di quanto una certa concezione del sindacato appaia ancora avvinghiata al ruolo (esaustivo) di tutore di interessi rivendicativi.

Se la logica della partecipazione è anzitutto l'inclusione; e se tale ultimo valore è da solo in grado di giustificare, eticamente ed economicamente, l'impresa, non si comprende allora perché i cerchi concentrici dell'integrazione debbano fermarsi al livello basico della sola rappresentanza rivendicativa. Probabilmente il vero ostacolo alla riformulazione delle modalità della partecipazione collettiva è rappresentato dalle vecchie categorie giuridiche, tuttora vigenti: il potere di veto di cui dispone ancora, in qualche caso, il sindacato nelle cosiddette *procedure forti* è percepito dalle imprese come *limite* all'iniziativa economica, e perciò malamente tollerato. E, a sua volta (proprio perché mal tollerato dalle imprese) è percepito come indispensabile e ineludibile dalle organizzazioni sindacali.

In sintesi, ciascuno dei due potenziali protagonisti del cambiamento organizzativo si sottrae al suo potenziale ruolo partecipativo per limitarsi ad essere ciò che l'altro è disposto a riconoscere che sia. Il corto circuito comunicativo<sup>36</sup> che talora avviene nelle applicazioni della teoria dei giochi si

<sup>36</sup> Legato all'uso di tecniche relazionali di tipo *up-down*.

riproduce, nel suo intimo paradosso, anche nell'ambito delle attuali relazioni sindacali. In mezzo ai due poli della comunicazione mancata ci sono le persone dei lavoratori, che riconoscono alla dimensione associativa la capacità e il dovere di rappresentare e soddisfare una gamma di bisogni (esistenziali) più ampia di quella regolata dalla relazione di lavoro.

Tale proiezione implicita di aspettative si spiega, oltre che come conferimento di mandato etico-giuridico a rappresentare, anche come vera e propria partecipazione democratica al processo di formazione dell'identità d'impresa. Ciò che è preciso interesse sindacale non corrisponde forse anche ad uno speculare, concreto interesse dell'impresa?

In alcuni casi, fortunatamente non isolati, le aziende più illuminate effettivamente promuovono interventi di sviluppo personale. Ma neppure nella migliore delle ipotesi si è mai cercato, ad oggi, di acquisire a tali processi gestionali un partner (quello sindacale) consapevolmente attivo e coinvolto. Ha prevalso la tentazione di farne un alleato strumentale, anziché un partner strategico: quella di chiedere consenso verso progetti già definiti, piuttosto che di riconoscere spazi per la co-determinazione di scelte.

Una spiegazione di tale schizofrenia di comportamenti risiede nelle obsolete (ancorché attuali) politiche aziendali delle risorse umane. Esse sono tradizionalmente divise in: politiche *union* e *non-union*.<sup>37</sup> Tale distinzione, coerente con un modello organizzativo centrato sulla divisione tra lavori esecutivi e lavori di progettazione e controllo, dovrebbe essere finalmente superata in vista di una concezione più unitaria d'impresa. Da tale "peccato d'origine" scaturisce che, nelle imprese, le persone che si occupano di relazioni sindacali normalmente non sono le stesse che si occupano anche di sviluppo organizzativo; alle prime si richiede una preparazione quasi esclusivamente di tipo tecnico-giuridico, mentre alle seconde una di tipo prevalentemente psicologico-organizzativo.<sup>38</sup>

Le relazioni sindacali sono dunque oggi percepite come strumenti per appropiarsi e, possibilmente, disciplinare i comportamenti della "controparte". Ciò spiega l'utilizzo dello strumento normativo, in accezione difensiva, come esaustivo rispetto alle potenzialità negoziali. La vita sociale (di cui quella organizzativa è manifestazione) è un *continuum* di influenzamenti reciproci tra una molteplicità di attori (management, lavoratori, fa-

<sup>37</sup> Rispettivamente: relazioni industriali gestite con il sindacato e relazioni, al contrario, non gestite con il sindacato ma in perfetta autonomia strategica verso i lavoratori.

<sup>38</sup> Da tale logica dei "compartimenti stagni" deriva una grande dispersione di potenzialità. Ma soprattutto, deriva una tara culturale (comune sia alla delegazione d'impresa, sia, conseguentemente, alla delegazione sindacale) consistente in una propensione al "pensiero vincolo", piuttosto che al "pensiero opportunità".

miglie, sindacati, soci d'impresa, consumatori, società civile); attori tutti ugualmente degni di ascolto. Tali contaminazioni culturali, anche se forti e coinvolgenti, rimangono tuttavia quasi sempre ai bordi delle norme e delle sanzioni giuridiche. Ciò spiega perché sia sempre più necessario legittimare prassi sindacali di scambio informale e livelli di negoziazione più ampi, estesi ad argomenti "liberanti", come il clima aziendale. Prassi e livelli per i quali è necessario affrontare una "metànoia", una "conversione" non tanto di tecniche e i strumenti, ma soprattutto culturale.



## 2 Il WLM nell'immobile quadro normativo comunitario

### 2.1. Un quadro carente e disorganico

Il quadro normativo comunitario è stato definito, in premessa a questo volume, come carente, con riferimento al tema della conciliazione tra esigenze di vita della persona del lavoratore ed esigenze organizzative aziendali (WLM). Per la verità, le misure legislative appaiono inefficaci non soltanto dal punto di vista quantitativo, ma soprattutto qualitativo: esse rispondono ad una filosofia d'impianto neolibertistico e non solidale, presupponendo ed anzi attuando una intellettualistica (ed irrealistica) separazione tra il mondo della produzione (che risponderebbe a logiche sue proprie di mera produzione del profitto) e la sfera privata, assorbita dalla società civile, da cui i lavoratori-cittadini provengono e in cui gli stessi "rientrano" nel momento in cui devono soddisfare esigenze personali o di cura familiare o, semplicemente, di riposo e cura sanitaria. Questa visione comunitaria è profondamente sbagliata e miope: un sistema di *flexicurity* di questo tipo, che pretendesse di scaricare i costi economici della libertà personale sulla collettività, anziché integrare gli stessi nella fisiologia d'impresa, non è finanziariamente sostenibile per i Paesi dell'Unione, ma soprattutto è culturalmente sbagliato. Esso, per come è concepito dal legislatore, genera di per sé ulteriore esclusione sociale (o come direbbe Papa Francesco, rafforza una "cultura dello scarto") che è ovviamente contraria ai principi fondativi comunitari (inclusione sociale, solidarietà, integrazione tra pubblico e privato).

Sotto tale profilo, è sintomatico il fatto che la Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 "Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale" (2016/2017 INI) esprima raccomandazioni di questo tipo: (punto 2) "la conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle giovani madri, ai padri o a chi fornisce assistenza" e solleciti "l'introduzione di un quadro per garantire che tale diritto rappresenti un obiettivo fondamentale dei sistemi sociali", invitando "l'UE e gli Stati membri a promuovere, sia nel settore pubblico che privato, modelli di welfare aziendale che rispettino il diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita privata". Il Parlamento europeo poi invita anche le parti sociali "a presentare un accordo su un pacchetto globale di misure legislative e non le-

gislative concernenti la conciliazione tra vita professionale, privata e familiare” e invita altresì la Commissione a presentare “una proposta relativa a tale pacchetto nel programma di lavoro della Commissione per il 2017 nel contesto dell’annunciato pilastro europeo dei diritti sociali” (punto 5). Si tratta, come detto, di mere raccomandazioni che evidenziano ed enfatizzano i problemi irrisolti.

In sostanza, la normativa comunitaria relativa al WLM si può categorizzare in due principali aree tematiche che riportano, direttamente o indirettamente, alle politiche pubblicistiche di gestione della conciliazione tra vita e lavoro.

## **2.2. La sfera normativa della libertà personale “dal” lavoro**

Negli ultimi decenni l’Unione europea si è dotata di due normative in materia di congedo familiare, concernenti il congedo di maternità e il congedo parentale.

È la parte normativa più strutturata e consolidata, e scaturisce dal formale recepimento legislativo di accordi-quadro siglati tra le parti sociali europee. Si sostanzia quasi esclusivamente nella regolamentazione della materia dei congedi, che appaiono, nel confronto tra cultura *neoliberal* e cultura *neo-social*, come la vera (e forse unica) materia su cui è stata sino ad oggi possibile una sintesi legislativa reale e concreta. Il confronto politico ha infatti portato, negli anni, a una discreta implementazione dei diritti individuali riconosciuti alle persone del lavoro nel momento in cui debbano dedicarsi ad esigenze di cura. Il confronto ha cioè conosciuto fasi evolutive, con il riconoscimento di più estese causali e di più ampi periodi di congedo, ma per converso ha accettato di scaricare il costo economico in toto sul welfare pubblico, o parzialmente sugli stessi lavoratori.

Le due citate normative UE sono relativamente vecchie e sono state adottate su basi giuridiche e con obiettivi diversi: la Direttiva sul congedo di maternità è del 1992 ed è stata adottata sulla base della competenza dell’UE in materia di salute e sicurezza sul posto di lavoro, mentre la Direttiva iniziale sul congedo parentale risale al 1996 ed è stata adeguata nel 2010, a seguito di un nuovo accordo delle parti sociali europee sul tema, che rappresenta la base giuridica di tale normativa.

È interessante notare inoltre che tali legislazioni, che non corrispondono più al contesto economico e sociale dell’Unione attuale, non sono state aggiornate in modo uguale. Mentre le parti sociali sono riuscite a raggiungere un accordo che l’Unione ha poi tradotto in norme sul congedo parentale, è rimasto sostanzialmente fermo il quadro normativo che regola il congedo

di maternità, malgrado i numerosi sforzi compiuti dal Parlamento europeo per sbloccare il processo della sua revisione in senso estensivo. Sembrano improbabili ulteriori sintesi politiche su un tema che già impatta pesantemente sulle risorse finanziarie degli Stati dell'Unione. Se i postulati di fondo dell'istituto dei congedi (sia di maternità/paternità sia parentali) rimarranno invariati nel loro attuale significato, per cui i "congedi" rappresentano una mera esternalità per le imprese, una semplice voce di costo da scaricare sulla collettività, e non invece un "investimento sociale produttivo" (magari da incentivare fiscalmente), allora non si andrà molto lontano.

L'altro tema su cui il legislatore europeo ha continuato a cercare mediazioni politiche da tradurre nel riconoscimento di diritti individuali è quello delle "pari opportunità" e delle politiche legislative di conciliazione vita-lavoro. I negativi risultati concreti di questi sforzi sono purtroppo evidenti, e occorrerà darne qui contezza, individuando, nella seconda e terza parte del presente volume, soluzioni alternative a quelle offerte dalla politica legislativa.

Ma procediamo con ordine, con una sintetica disamina storica della normativa in materia.

La principale premessa per un efficace esercizio del diritto alla cura è la condivisione dei carichi tra i genitori lavoratori. La legislazione europea in tema di famiglia e lavoro ha teso a rafforzare prevalentemente il ruolo della madre lavoratrice, sebbene la valorizzazione di entrambi i ruoli genitoriali (padre e madre, appunto) e il riequilibrio nei carichi di cura sia da sempre rimanga formalmente una priorità nell'agenda europea. Una priorità, peraltro, rimasta solo sulla carta, in quanto condensata in mere "raccomandazioni", rimaste prive di seguito legislativo. Interessante, sotto tale profilo, il "**documento di seduta**" **A8-0076/2016 della Commissione per l'occupazione e gli affari sociali**, datato 5 aprile 2016, contenente una relazione sullo stato di attuazione della Direttiva 2010/18, e specificamente una **Proposta di risoluzione del Parlamento europeo**. Più di ogni commento, vale riportarne conclusivamente alcuni significativi stralci, che documentano l'attuale fase di stallo.

"18. [il Parlamento europeo] rileva che *la Commissione ha ritirato la proposta di revisione della Direttiva sul congedo di maternità* e che, nel contesto della tabella di marcia 'Nuovo inizio per affrontare le sfide dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata incontrate dalle famiglie che lavorano', la Commissione *non prevede al momento di pubblicare una relazione finale sull'attuazione della Direttiva sul congedo parentale; invita la Commissione, nel rispetto del principio di sussidiarietà, a presentare una proposta ambiziosa che consenta veramente di migliorare la conciliazione tra vita professionale e vita privata*; ritiene che, tenuto conto delle sovrapp-

posizioni tra i diversi tipi di congedi familiari, sia necessario garantire coerenza tra i vari testi a livello di Unione, *coinvolgendo le parti sociali*, affinché le famiglie dispongano di formule di congedo rispondenti alle varie fasi della vita per promuovere una ripartizione più equa delle responsabilità di cura tra donne e uomini; esorta la Commissione a valutare la possibilità di attivare a tale fine la clausola di riesame contenuta nella legislazione UE sul congedo parentale; ritiene che sia necessaria una normativa formulata in modo più chiaro, che elimini la complessità, sia più facile da rispettare e tuteli i lavoratori [...].

22. [il Parlamento europeo] *chiede che le parti sociali [...] riconoscano che la Direttiva sul congedo parentale non ha conseguito i propri obiettivi* in termini di conciliazione vita-lavoro, partecipazione femminile al mercato del lavoro, sfide demografiche e partecipazione degli uomini alle mansioni domestiche, compresa la cura dei figli e di altre persone a carico, il che è in contrasto con i principi e i valori dell'UE in materia di uguaglianza di genere; ritiene pertanto che occorrerebbe adottare misure più efficaci [...].

25. [il Parlamento europeo] *invita la Commissione e le parti sociali a valutare la possibilità di estendere adeguatamente la durata minima del congedo parentale da quattro mesi a sei mesi almeno per garantire una migliore conciliazione vita-lavoro*".

### **2.3. Habeas corpus: congedi, pari opportunità, azioni positive**

Il **Trattato di Lisbona**, firmato il 13 dicembre 2007 ed entrato in vigore il 1° dicembre 2009, modifica i due Trattati fondamentali, il Trattato sull'Unione europea ed il Trattato che istituisce la Comunità europea, denominando, quest'ultimo, "Trattato sul funzionamento dell'Unione europea" (TFUE). Con l'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, la **Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea** acquisisce lo stesso valore giuridico dei Trattati, cioè, valore costituzionale.

La Carta è incorporata nei Trattati, la sua natura obbligatoria e vincolante è ormai indiscutibile, così come incontrovertibile la forza giuridica del soggetto (Unione europea) che ne pone autoritativamente i principi.

La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, nel capo IV dedicato alla Solidarietà, all'art. 33 rubricato "Vita familiare e vita professionale", così recita: "È garantita la protezione della famiglia sul piano giuridico, economico e sociale. Al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha diritto di essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio".

La stessa Carta dei diritti fondamentali, all'art. 23 così recita: “La parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato” .

Prima ancora, all'art. 2 recita che “L'Unione si fonda sui valori [...] comuni agli Stati membri in una società caratterizzata [...] dalla non discriminazione... e dalla parità tra donne e uomini”. All'art. 3 comma 3 aggiunge che “L'Unione combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove ... la parità tra donne e uomini [...]”.

L'art. 153 del TFUE consente all'UE di intervenire nell'ambito più ampio delle pari opportunità e della parità di trattamento nei settori dell'impiego e dell'occupazione, e in tale contesto l'art. 157 del TFUE autorizza anche l'azione positiva finalizzata all'emancipazione femminile. L'art. 19 del TFUE consente altresì l'adozione di provvedimenti legislativi per combattere tutte le forme di discriminazione, incluse quelle fondate sul sesso.

### *2.3.1. I congedi*

Nella **Raccomandazione 92/241/CEE** del Consiglio del 31 marzo 1992, sulla custodia dei bambini, viene espressamente richiesta (all'art. 2) una maggior partecipazione dei padri nella cura dei figli, e la promulgazione di una legislazione che possa riconoscere a entrambi i genitori che lavorano specifici diritti in materia di congedi parentali.

La **Direttiva 92/85/CEE** del Consiglio del 19 ottobre 1992 concerne l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento, e istituisce i “congedi per maternità”.

La **Direttiva 96/34/CE** del Consiglio del 3 giugno 1996 traduce (e questo è il principale aspetto positivo) l'Accordo Quadro sul “congedo parentale” concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES.

Entrambe le precedenti direttive sono state oggetto di riforma (per la Direttiva 96 si tratta di riforma abrogativa), mediante una successiva legislazione, tradotta nella **Direttiva 2010/18/EU** del Consiglio, dell'8 marzo 2010, che attua l'Accordo quadro riveduto in materia di “congedo parentale” concluso da BUSINESSSEUROPE, UEAPME, CEEP e CES, entrata in vigore l'8 marzo del 2012. Essa registra sul congedo parentale un nuovo Accordo Quadro tra le parti sociali europee, che estende la durata dello stesso a quattro mesi per ciascun genitore e si applica a tutti i lavoratori e a tutte le tipologie contrattuali. Viene riconosciuto all'istituto del congedo un

ruolo fondamentale per conciliare vita professionale e responsabilità familiari e nella promozione della parità di trattamento tra gli uomini e le donne.

Il congedo di maternità è disciplinato all'art. 8, paragrafo 1, della **Direttiva 92/85/CEE**: “Gli Stati membri adottano le misure necessarie affinché le lavoratrici [...] fruiscano di un congedo di maternità di almeno quattordici settimane ininterrotte, ripartite prima e/o dopo il parto, conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali. Il congedo [...] deve includere un congedo di maternità obbligatorio di almeno due settimane, ripartite prima e/o dopo il parto, conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali”. L'art. 11 specifica il criterio minimo di “adeguatezza economica” dell'indennità di congedo per maternità: essa deve garantire “redditi almeno equivalenti a quelli che la lavoratrice interessata otterrebbe in caso di interruzione delle sue attività per motivi connessi allo stato di salute, entro il limite di un eventuale massimale stabilito dalle legislazioni nazionali”. Tale disciplina rappresenta lo *standard* minimo inderogabile *in pejus*, ma non ostacola previsioni di miglior favore da parte degli Stati membri.

Nel 2008 la Commissione europea ha pubblicato una proposta di emendamento alla **Direttiva 92/85/CE**, uniformandosi alla Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione e al Patto europeo sulla uguaglianza di genere. L'emendamento introduce l'estensione della durata del congedo da 14 a 18 settimane. Oltre a poter usufruire del congedo obbligatorio (sei settimane dopo il parto) le donne avrebbero, così, la facoltà di utilizzarne un prolungamento in maniera più flessibile, prima e dopo il parto.

Il Parlamento europeo, procedendo in prima lettura il 20 ottobre 2010, ha adottato la Risoluzione con la quale si chiede un'ulteriore estensione del congedo di maternità a 20 settimane. Il Paragrafo 1 della Clausola 2 dell'**Accordo Quadro sul Congedo Parentale** attribuisce “ai lavoratori, di ambo i sessi, il diritto individuale al congedo parentale per la nascita o l'adozione di un bambino, affinché possano averne cura per un periodo minimo di tre mesi fino a un'età non superiore a 8 anni determinato dagli Stati membri e/o dalle parti sociali”. Il Paragrafo 2 specifica che: “per promuovere la parità di opportunità e di trattamento tra gli uomini e le donne le parti firmatarie del presente accordo considerano che il diritto al congedo parentale dovrebbe, in linea di principio, essere attribuito in forma non trasferibile”. Almeno uno dei quattro mesi dovrebbe essere previsto su base non trasferibile. Le modalità di applicazione del periodo non trasferibile sono attribuite alle decisioni legislative dei singoli Stati membri e alla contrattazione collettiva nazionale.

I congedi parentali, disciplinati dalla **Direttiva 2010/18/UE** sono definiti come diritto individuale che, in fase di recepimento da parte dei singoli

Stati membri, può essere messo a disposizione di entrambi i genitori. Il diritto è riconosciuto a durata minima di 4 mesi, fino al compimento degli 8 anni del bambino. Dunque manca una definizione comune e ugualmente spendibile di congedo di paternità. In virtù di come i congedi di paternità sono implementati, a livello di ciascuno Stato membro, vige un'interpretazione secondo cui questi sono un diritto specifico dei padri, che ne possono usufruire contemporaneamente al periodo di congedo obbligatorio spettante alla madre o prima di usufruire dei congedi parentali.

L'applicazione dell'istituto dei congedi parentali rimane abbastanza eterogenea nel perimetro dell'Unione europea, legittimando alcuni significativi interventi della Corte di Giustizia europea in funzione nomopoietica.<sup>1</sup> Nel 2010, nel corpo della richiamata **Risoluzione**, il Parlamento europeo invita gli Stati membri a valutare con favore la possibilità di riconoscere ai lavoratori padri un congedo di paternità pari a due settimane.

### 2.3.2. *Parità di opportunità, lotta alle discriminazioni, azioni positive*

È difficile sostanziare un vero *habeas corpus* sul tema della lotta alle discriminazioni e su quello della parità di genere rispetto alle opportunità, e ciò per due ordini di motivi. Il primo ordine di motivi è che mancano principi e norme cogenti, stante l'eccessiva prudenza di un legislatore comunitario che non entra nei meccanismi e nei processi decisionali delle imprese private, affidando al sistema sanzionatorio e all'accertamento giudiziale (di atti in palese violazione di legge) il recupero degli indirizzi normativi in tema di discriminazione negativa. Il secondo ordine di motivi è che il legislatore si affida alla logica della norma premiale anziché a quella della norma pre-

<sup>1</sup> Tra le altre, cfr. C-12/17 (04/10/2018), con cui La Corte ha affermato che una disposizione nazionale che, per la determinazione della durata delle ferie annuali retribuite garantite a un lavoratore, esclude la durata di un congedo parentale fruito da tale lavoratore, è conforme al diritto dell'Unione. Il periodo di congedo parentale non può essere assimilato a un periodo di lavoro effettivo. C-222/14 (16/07/2015): impedendo ai dipendenti pubblici di sesso maschile, la cui moglie non lavori, di avvalersi del congedo parentale, la normativa ellenica è contraria al diritto dell'Unione. Il congedo parentale è un diritto individuale che non può dipendere dalla situazione lavorativa del coniuge. Prima ancora, C-104/09 (30/09/2010) ha affermato che la Direttiva 76/207/CEE, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro, osta ad una misura nazionale come quella spagnola, la quale prevede che i lavoratori di sesso femminile, madri di un bambino e aventi lo status di lavoratore subordinato, possano beneficiare di un permesso, secondo varie modalità, durante i primi nove mesi successivi alla nascita di tale bambino, mentre i lavoratori di sesso maschile, padri di un bambino e aventi il medesimo status, possano beneficiare del medesimo permesso solamente ove anche la madre di tale bambino abbia lo status di lavoratore subordinato. Si tratta di una discriminazione ingiustificata fondata sul sesso.

scrittiva, e si limita a dichiarare obiettivi per la realizzazione della discriminazione positiva (le cosiddette azioni positive), che è l'unico strumento di politica legislativa scelto per realizzare la parità sostanziale di diritti e opportunità. Il risultato finale di questa scelta strategica è un sistema di tutele di legge ad oggi inadeguato.

L'Unione Europea ha emanato disposizioni mirate ad assicurare l'eguaglianza soprattutto nel settore dell'occupazione, della formazione, delle condizioni di lavoro e della previdenza sociale, e ha reso facoltativa o opzionale l'adozione di norme che danno alla donna la priorità rispetto agli uomini in settori dove il gap è oggi maggiore.

Dal 1995 l'Unione Europea assume la prospettiva del *mainstreaming* della dimensione di genere. *Mainstreaming* significa letteralmente *entrare nella corrente principale*: il principio delle pari opportunità dovrà essere integrato in tutte le politiche e azioni comunitarie e tutte le decisioni dovranno essere valutate anche nel loro impatto differenziato sulla vita delle donne e degli uomini.

La Strategia Quadro comunitaria per l'uguaglianza tra uomini e donne 2001-2005 si pone l'obiettivo della parità tra i sessi in tutte le politiche che esercitano un impatto diretto o indiretto sulla vita degli uomini e delle donne. Contestualmente alla Relazione annuale del 2006, la Commissione Europea ha pubblicato una **Comunicazione** di ampio respiro, **COM (2006) 92**, che definisce un percorso strategico quinquennale per combattere le disparità ancora esistenti in tutti i settori della vita civile: tale documento, noto come *Road Map* o *Tabella di marcia*, rivisita la Strategia Quadro 2001-2005, sia attraverso politiche di *gender mainstreaming*, sia attraverso l'adozione di misure specifiche. Essa individua tra i settori di intervento prioritari per le politiche di genere per il periodo 2006-2010:

- realizzare un'uguale indipendenza economica tra uomini e donne, aumentandone l'occupazione, riducendo il gap salariale e di opportunità formative e professionali;
- migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata: condizioni e orari di lavoro più flessibili, migliori servizi di cura, maggiore responsabilizzazione dei maschi nella vita familiare;
- promuovere l'uguale partecipazione di uomini e donne nei luoghi decisionali e nelle funzioni dirigenziali;
- combattere la violenza ed eliminare gli stereotipi di genere presenti nella società, a partire dall'educazione e dalla cultura.

A tali premesse hanno fatto seguito ulteriori piani di azione, non tradotti in atti legislativi, ma in iniziative culturali e in Risoluzioni. Tali iniziative sono ricomprese nel Quadro finanziario pluriennale (QFP 2014-2020) e nel pro-

gramma “Diritti, uguaglianza e cittadinanza”, che finanzia progetti volti a raggiungere la parità di genere e porre fine alla violenza contro le donne (**Regolamento UE n. 1381/2013** del Parlamento europeo e del Consiglio).

Nel dicembre 2006 il Parlamento europeo e il Consiglio hanno inoltre istituito l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), con l'obiettivo generale di sostenere e rafforzare la promozione della parità di genere, ivi compresa l'integrazione di genere, in tutte le politiche dell'UE e nazionali.

Nel dicembre 2015 la Commissione ha pubblicato l'impegno strategico per l'uguaglianza di genere 2016-2019 al fine di monitorare e prorogare la strategia della Commissione per l'uguaglianza tra uomini e donne (2010-2015). L'impegno strategico è incentrato sui seguenti settori prioritari: aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e pari indipendenza economica; riduzione del divario di genere in materia di retribuzioni, salari e pensioni e, di conseguenza, lotta contro la povertà tra le donne; promozione della parità tra donne e uomini nel processo decisionale; lotta contro la violenza di genere e protezione e sostegno a favore delle vittime; promozione della parità di genere e dei diritti delle donne in tutto il mondo.

Il 26 ottobre 2015 il Consiglio ha adottato il “Piano d'azione sulla parità di genere 2016-2020”, basato sul documento congiunto dei servizi della Commissione e del Servizio europeo per l'azione esterna (SEAE) sul tema “Parità di genere ed emancipazione femminile: trasformare la vita delle donne e delle ragazze attraverso le relazioni esterne dell'UE”.

Sul piano squisitamente giuridico, ovvero quello delle Direttive comunitarie, si possono assumere le seguenti normative, che hanno registrato impatto ed efficacia limitate, se è vero di contro che le iniziative culturali finanziate aumentano:

- la **Direttiva 79/7/CEE** del Consiglio, del 19 dicembre 1978, relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale;
- la **Direttiva 92/85/CEE** del Consiglio, del 19 ottobre 1992, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento;
- la **Direttiva 2000/43/CE** del Consiglio del 29 giugno 2000. Essa pone in attuazione il principio della parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica;
- la **Direttiva 2000/78/CE** concerne la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro;

- la **Direttiva 2002/73/CE** che modifica la Direttiva 76/207/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne per accesso al lavoro, formazione e condizioni di lavoro;
- la **Direttiva 2004/113/CE** del Consiglio, del 13 dicembre 2004, che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura;
- la **Direttiva 2006/54/CE** del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006, che abroga e sostituisce alcuni atti legislativi riguardanti l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione). Questa Direttiva fornisce una definizione delle nozioni di discriminazione diretta e indiretta, di molestie e di molestie sessuali. Inoltre incoraggia i datori di lavoro ad adottare misure preventive per combattere le molestie sessuali, inasprisce le sanzioni per i casi di discriminazione e prevede l'istituzione all'interno degli Stati membri di organismi incaricati di promuovere la parità di trattamento tra uomini e donne. Il Parlamento si sta adoperando per la revisione delle disposizioni della Direttiva che riguardano la parità di retribuzione e ha approvato una relazione di attuazione sulla base di diversi studi commissionati dal Servizio di ricerca del Parlamento europeo (EPRS);
- la **Direttiva 2010/41/UE** del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 luglio 2010, sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la Direttiva 86/613/CEE del Consiglio.

Numerose appaiono le Raccomandazioni e Risoluzioni, anche recenti, sul tema, a dimostrazione del fatto che la parità rimane un obiettivo sociale, più che un principio normativo tradotto in norme precettive. In ordine cronologico:

- **Raccomandazione della Commissione europea del 27 novembre 1991** sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro (92/131/CEE): “Si raccomanda che i datori di lavoro designino una persona competente incaricata di fornire consulenza e assistenza ai dipendenti oggetto di attenzioni moleste e che si assuma la responsabilità di contribuire alla soluzione di qualsiasi problema, sia con mezzi informali che formali”.
- **Risoluzione del Parlamento europeo dell'11 febbraio 1994** (A3-0043/94) sulla “designazione di un consigliere nelle imprese o consigliere di fiducia”.
- **Risoluzione del Parlamento europeo del 20 settembre 2001** sul

*mobbing* sul posto di lavoro (2001/2339 INI) che richiama l'attenzione sul fatto che le donne sono più frequentemente vittime che non gli uomini dei fenomeni di mobbing, che si tratti di molestie verticali: discendenti (dal superiore al subordinato) o ascendenti (dal subordinato al superiore), di molestie orizzontali (tra colleghi di pari livello) o di molestie miste.

• **Risoluzione del Parlamento europeo del 6 luglio 2011** sulle donne e la direzione delle imprese (2010/2115(INI)): esorta le imprese a raggiungere la soglia del 30% di donne tra i componenti degli organi direttivi entro il 2015 e del 40% entro il 2020; sottolinea che le imprese sono tenute a garantire pari trattamento e pari opportunità agli uomini e alle donne sul lavoro e che, a tal fine, dovranno adottare misure atte a prevenire qualunque tipo di discriminazione. Essa invita altresì la Commissione a definire un programma che fissi obiettivi specifici, misurabili, e raggiungibili per arrivare a una rappresentanza equilibrata nelle aziende di tutte le dimensioni.

• **Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2012** sulla partecipazione delle donne al processo decisionale politico – qualità e parità (2011/2244 INI): considerando che vi è uno squilibrio nella partecipazione delle donne e degli uomini ai processi decisionali politici e pubblici e che, tanto nell'Unione europea quanto nei suoi Stati membri, le donne sono chiaramente sottorappresentate nelle cariche politiche elettive o cui si accede per nomina, ha invitato il Consiglio, la Commissione e gli Stati membri a progettare e attuare politiche efficaci per la parità di genere e strategie articolate al fine di conseguire la parità nella partecipazione al processo decisionale politico e alla leadership politica a tutti i livelli, valutando l'impatto di tali politiche e strategie e rendendone pubblica evidenza attraverso appropriati indicatori di parità, garantendo obiettivi quantificati, chiari piani d'azione e regolari meccanismi di monitoraggio, seguiti da azioni correttive obbligatorie e a loro volta monitorate qualora gli obiettivi fissati non siano raggiunti entro i termini stabiliti.

• **Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 ottobre 2015** sull'applicazione della Direttiva 2006/54/CE, riguarda l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (2014/2160 INI).

• **Risoluzione del Consiglio del 21 aprile 2016** propone una valutazione dell'impatto delle misure destinate a migliorare la rappresentanza politica delle donne (2016/21119).

• **Risoluzione del Consiglio del 29 giugno 2018** riguarda la valorizzazione dell'autonomia delle donne nell'economia (2018/2235).

- **Risoluzione del Consiglio dell'11 ottobre 2018** riguarda le migrazioni sotto il profilo dell'uguaglianza fra le donne e gli uomini, per dare alle donne i mezzi per essere attrici essenziali dell'integrazione (2018/2244).
- **Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016** sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale (2016/2017(INI)) rappresenta il *trait-d'union* tra il tema della libertà "dal" lavoro e il tema della libertà "nel" lavoro, che sarà oggetto di analisi giuridica ricognitiva nel successivo paragrafo (e pertanto sfugge deliberatamente all'ordine cronologico dichiarato).

## 2.4. La sfera normativa della libertà personale "nel" lavoro

Il nucleo centrale di questa area di presidio della tutela personale è rappresentato dall'intreccio di questioni giuridiche attinenti alla libertà individuale nel tempo e nel luogo della prestazione lavorativa: la c.d. costrittività organizzativa, la privacy, il benessere (inteso come politiche gestionali attive di promozione della salute), le connesse responsabilità datoriali.

Questo "nodo gordiano" è reso inestricabile, da un lato, dal processo di digitalizzazione che impatta in modo singolare sul sistema bancario e finanziario, e dall'altro dal mancato riconoscimento di uno specifico rischio sanitario correlato al lavoro dell'operatore bancario. Le cosiddette "pressioni commerciali", ovvero le politiche gestionali utilizzate dai datori di lavoro per efficientare le catene di produzione e di distribuzione del valore, si traducono spesso in prassi di organizzazione del lavoro particolarmente invasive per le forme di coazione psicologica che realizzano, e richiedono una risposta normativa adeguata.

Non è un caso che la legislazione comunitaria più rilevante in materia sia anche quella storicamente più risalente, a dimostrazione dell'inadeguatezza di un sistema di *soft law* ad affrontare le sfide del neotaylorismo digitale che investe oggi il sistema bancario e finanziario. Lo storico principio dell'*One Best Way* è oggi ripetuto, sia pur diversamente praticato, mediante continue call-conference di lavoro, mediante l'uso di strumenti di quotidiano controllo e di continua misurazione delle performance di vendita di prodotti, soprattutto finanziari, o ancora mediante sistemi di valutazione professionale e di incentivazione economica basati sulla logica del raggiungimento di obiettivi quantitativi. A mano a mano che in materia di salute la legislazione di maggiore protezione e tutela del lavoratore si è evoluta, essa è stata ritenuta vincolante e necessariamente applicabile solo ad

attività produttive specifiche, considerate dalla legge a maggiore rischio sanitario: tra queste tipizzazioni non è ricompreso, ad oggi, il lavoro bancario. Esso viene considerato ancora un classico lavoro d'ufficio, poco coinvolgente sotto il profilo stressogeno. Non è un caso che ciò accada. Sullo stress lavoro correlato la legislazione europea parte bene, con le giuste affermazioni di principio (come la Direttiva Quadro su salute e sicurezza del 1989) ma poi si ferma per strada, proprio quando c'è da fare i conti con l'avvento della digitalizzazione dei settori produttivi, che aprono più spazi di costringibilità organizzativa che spazi di libertà personale. Oggi la compressione della libertà personale e della privacy, prodotta dai nuovi meccanismi di organizzazione del lavoro e dall'avvento della digitalizzazione, richiederebbero, al contrario, norme specifiche a presidio. In particolare, occorrerebbe partire dal riconoscimento normativo dello stress lavoro correlato alle pressioni commerciali come rischio specifico del lavoro in banca.

Al settore restano applicabili alcuni principi-cardine dell'impianto normativo comunitario e, soprattutto, i primi e recenti accordi collettivi e le prime intese negoziali, di settore, aziendali o nazionali.

## **2.5. *Habeas corpus* su salute e sicurezza.**

### **Normativa eteronoma**

L'art. 153 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) conferisce all'UE la competenza in materia di adozione delle direttive nell'ambito della sicurezza e salute sul lavoro.

La **Direttiva Quadro 89/391 CEE** sulla sicurezza e la salute dei lavoratori, con il suo ampio (e ancora inesplorato e soprattutto inattuato) ambito di applicazione, e le ulteriori direttive europee incentrate su aspetti specifici della sicurezza e salute sul lavoro, stabiliscono le prescrizioni minime in materia di sicurezza e salute.

Gli Stati membri sono liberi di adottare norme più severe per la tutela dei lavoratori durante la trasposizione delle direttive dell'UE nella legge nazionale. Pertanto, gli obblighi giuridici nell'ambito della salute e della sicurezza sul lavoro possono variare tra i diversi paesi dell'UE.

Come poc'anzi indicato, la Direttiva Quadro 391, il cui portato normativo è ancora largamente inespresso e potenzialmente dirompente, rappresenta uno snodo fondamentale per il miglioramento della salute e della sicurezza sul lavoro. Essa è stata trasposta nelle varie normative statuali di tutela su salute e sicurezza, sul presupposto che rappresenti standard obbligatori minimi di tutela; ma il suo portato valoriale e le sue implicazioni attuative rimangono ben più profondi, in quanto capaci di incidere sugli stessi obiettivi d'impresa.

Infatti, laddove la Direttiva Quadro promuove l'adeguamento della normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro alle continue e progressive trasformazioni del mondo del lavoro, essa sancisce non solo l'obbligo per il datore di lavoro di *assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro*, ma anche il correlato obbligo di *adattare il lavoro all'uomo*. Più che di un limite esterno all'iniziativa imprenditoriale, la norma che impone di adattare all'uomo la produzione (e non viceversa) rappresenta una originale ridefinizione della nozione giuridica di impresa, che deve intendersi non solo come ambito ideale e luogo fisico della produzione di valore economico, ma anche come formazione sociale necessaria per la libera espressione e lo sviluppo della personalità umana.

La Direttiva Quadro introduce alcune storiche innovazioni: *a.* l'espressione "ambiente di lavoro", conforme alla convenzione n. 155 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), implica un approccio moderno al tema della salute, che tiene conto della sicurezza tecnica, nonché della prevenzione generale delle malattie; *b.* stabilisce un principio di giusto livello di salute e sicurezza (il cosiddetto "standard"), a vantaggio di tutti i lavoratori (le uniche eccezioni sono costituite da lavoratori domestici e da lavoratori che operano nel servizio pubblico o che prestano servizio militare); *c.* obbliga i datori di lavoro ad adottare adeguate misure preventive per rendere il luogo di lavoro più sano e sicuro; *d.* sancisce il principio di responsabilità giuridica del datore di lavoro nella valutazione preventiva dei rischi, specificandone altresì gli elementi-chiave (la loro corretta e completa individuazione, il coinvolgimento necessario dei lavoratori nei processi di valutazione, l'introduzione di misure adeguate aventi come priorità l'eliminazione dei rischi alla fonte, l'obbligo di documentare e rivalutare periodicamente tutti i rischi presenti sul luogo di lavoro). In definitiva, la Direttiva Quadro introduce un essenziale obbligo di prevenzione mediante politiche attive, a carico di chi fa impresa, la cui violazione di per sé è fonte di responsabilità anche penali. E ciò indipendentemente dal verificarsi di eventi di danno per il lavoratore. Dunque, tornando al tema della organizzazione del lavoro in banca a seguito della digitalizzazione, non occorre attendere il riconoscimento della natura giuridica di malattia professionale per le patologie psico-fisiche conseguenti allo stress per potere invocare, già oggi, un preventivo "adattamento del lavoro all'uomo". Non si tratta di un semplice appello etico alla umanizzazione dei rapporti di lavoro, ma di verificare, con il coinvolgimento dei lavoratori, l'attuazione dell'obbligo di mettere a punto misure di prevenzione: il che implica l'adozione di nuove forme di gestione della salute e della sicurezza come parte dei processi societari decisionali e amministrativi.

Eterogeneo è stato, negli anni successivi, il livello di attuazione della Di-

rettiva Quadro negli Stati membri; né esso si esaurisce nelle attuali legislazioni nazionali in materia di salute e sicurezza, perché l'attuazione di standard di prevenzione dei rischi richiede una costante, incessante verifica di adeguatezza al mutare delle condizioni di lavoro. La digitalizzazione del lavoro agisce come leva psichica, più che come leva gestionale fisica, e dunque impone un pieno riconoscimento dei nuovi rischi psico-sociali all'interno delle stesse misure di prevenzione. La conciliazione tra vita e lavoro "nel" lavoro passa necessariamente attraverso questo riconoscimento giuridico, che sarà la base per accordi di clima e per una gestione delle connesse problematiche applicative in appositi organismi bilaterali. Su tale specifico punto, la legislazione europea è non solo lacunosa, ma anche ingiustamente ridotta a tecnicità: come se il problema dei rischi psico-sociali fosse gestibile alla stregua di accorgimenti di natura ergonomica anziché come tema centrale di organizzazione del lavoro.

Di seguito, a conferma di ciò, passiamo in rassegna la normativa essenziale in materia di volumi di lavoro, rischi psicosociali e di natura ergonomica.

La **Direttiva 90/270/CEE** del Consiglio, del 29 maggio 1990, relativa alle prescrizioni minime in materia di sicurezza e di salute per le attività lavorative svolte su attrezzature munite di videoterminali (quinta Direttiva particolare ai sensi dell'art. 16, par. 1 della Direttiva 89/391/CEE).

La **Direttiva 90/269/CEE** del Consiglio, del 29 maggio 1990, relativa alle prescrizioni minime di sicurezza e di salute concernenti la movimentazione manuale di carichi che comporta tra l'altro rischi dorso-lombari per i lavoratori (quarta Direttiva particolare ai sensi dell'art. 16, par. 1 della Direttiva 89/391/CEE).

La **Direttiva 2003/88/CE** del Parlamento europeo e del Consiglio, del 4 novembre 2003, concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro. Questa Direttiva ha non solo valore e significato storici, legati cioè alla concezione del lavoro dell'era predigitale, ma assume una portata di significato nuova e predittiva anche in funzione dei più recenti cambiamenti nell'organizzazione d'impresa. In particolare, essa ridiviene centrale, nel suo portato prescrittivo, dopo l'avvento in particolare dello *smartworking* e con l'integrazione dei nuovi hardware nei processi produttivi delle banche commerciali. Si pensi, ad esempio, alle importanti nozioni giuridiche da essa introdotte all'art. 2: "orario di lavoro" ("qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni, conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali"); "periodo di riposo" ("qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro"); "periodo notturno" ("qualsiasi periodo

di almeno 7 ore, definito dalla legislazione nazionale e che comprenda in ogni caso l'intervallo fra le ore 24 e le ore 5"). Già dal tenore definitorio di tali nozioni si comprende quanto esse siano prescrittive, cioè quanto orientino positivamente il successivo dibattito sul riconoscimento del diritto alla disconnessione, nei vari Paesi dell'Unione. In pratica, questa Direttiva torna oggi ad essere centrale, spostando la *vexata quaestio* sul "come" anziché sul "se" del riconoscimento normativo.

La norma più importante, all'interno della Direttiva in commento, è l'art. 13, rubricato "Ritmo di lavoro"; norma di portata profetica, che sancisce l'attualissimo principio per cui "Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché il datore di lavoro che prevede di organizzare il lavoro secondo un certo ritmo tenga conto del principio generale dell'adeguamento del lavoro all'essere umano, segnatamente per attenuare il lavoro monotono e il lavoro ripetitivo, a seconda del tipo di attività e delle esigenze in materia di sicurezza e di salute, in particolare per quanto riguarda le pause durante l'orario di lavoro."

Tornando alla pur breve rassegna delle normative comunitarie in materia, nel 2004 la Commissione europea ha pubblicato una **Comunicazione, COM(2004) 62**, sull'attuazione pratica delle disposizioni delle Direttive concernenti la salute e la sicurezza sul lavoro connesse alla già commentata Direttiva Quadro 89/391 CEE: la **89/654 CEE** (luoghi di lavoro), **89/655 CEE** (attrezzature di lavoro), **89/656 CEE** (attrezzature di protezione individuale), **90/269 CEE** (movimentazione manuale di carichi) e **90/270 CEE** (attrezzature munite di videoterminale). Tale Comunicazione enfatizza l'influenza positiva della legislazione comunitaria sulle singole legislazioni nazionali in materia di sicurezza e salute sul lavoro. In termini generali, la relazione giunge alla conclusione che la legislazione dell'UE ha contribuito a promuovere una cultura della prevenzione in tutto il territorio dell'Unione Europea, nonché a razionalizzare e semplificare i sistemi legislativi nazionali. Ciononostante, la stessa Comunicazione evidenzia limiti e carenze nel processo di trasposizione nazionale (testimoniate dalle varie procedure di infrazione), che sono causa del mancato raggiungimento del pieno e dinamico potenziale della Direttiva Quadro.

Nella **Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee dell'11 marzo 2002** "Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006" (COM/ 2002/118) si sposa un'impostazione globale del benessere sul luogo di lavoro, prendendo in considerazione le trasformazioni del mondo del lavoro e l'insorgenza di nuovi rischi, in particolare psicosociali, e si mira così

a migliorare la qualità del lavoro, della quale un ambiente di lavoro sano e sicuro è uno dei componenti fondamentali. Soprattutto, si afferma la necessità di consolidare una cultura di prevenzione dei rischi, combinando strumenti strategici differenziati (legislazione, dialogo sociale, spinta al progresso e individuazione delle pratiche migliori, responsabilità sociale delle imprese, incentivi economici) realizzando partenariati nel campo della salute e della sicurezza.

Sulla stessa scia dei piani di sviluppo quinquennali:

- **Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni** “Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro” (COM/2007/0062 def.).
- **Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni** relativa ad un quadro strategico dell’UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2014-2020 (COM/2014/0332 final). Essa ha messo a nudo le difficoltà finora registrate: “Mentre le autorità governative hanno partecipato attivamente all’attuazione della strategia, è risultato più difficile coinvolgere altri partner dell’UE, in particolare le parti sociali nazionali. La raccolta di dati statistici e lo sviluppo di strumenti di monitoraggio si sono rivelati insufficienti. In particolare, la valutazione della strategia 2007-12 ha messo in rilievo la necessità di affrontare più efficacemente l’impatto di specifiche azioni preventive su singole imprese [...]”.

Nella **Comunicazione del Libro Verde della Commissione delle Comunità europee del 14 ottobre 2005** “Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per l’Unione europea” (COM/2005/484 definitivo), le iniziative riguardanti le politiche sociali e occupazionali della Comunità sono intese anche “[...] alla prevenzione dello stress sul luogo del lavoro e comprendono l’adozione nel 2004 dell’Accordo Quadro europeo tra le parti sociali in tema di stress legato al lavoro”. In particolare, interessante è il capitolo “Promuovere la salute mentale dei lavoratori”, in cui è declinata la ragione politica della prevenzione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro: “Mentre la salute mentale incentiva le capacità lavorativa e la produttività, cattive condizioni di lavoro, comprese le intimidazioni da parte di colleghi, comportano problemi psichici, assenze per malattia e maggiori costi. Fino al 28% dei lavoratori dipendenti europei segnala situazioni di stress sul lavoro. Gli interventi volti a promuovere la capacità individuale e a ridurre i fattori di stress nell’ambiente di lavoro mi-

gliorano la salute e favoriscono lo sviluppo economico”. Inoltre il Libro Verde individua alcuni interventi efficaci allo scopo: “Un ambiente di lavoro e una cultura di gestione partecipativi; individuazione di disturbi psichici nel personale; condizioni di lavoro adeguate alle necessità dei lavoratori (per es. orari di lavoro flessibili)”. Tali strumenti, e in particolare quelli della gestione partecipativa, saranno trattati nella seconda e terza parte del presente volume, con approfondimento sulla bilateralità.

## **2.6. *Habeas corpus* sul benessere organizzativo. Normativa europea autonoma**

Il tema dello stress correlato al lavoro si incrocia progressivamente, fino a confondersi, con quello della costringitività organizzativa indotta dalla digitalizzazione e con quello, ulteriore, delle nuove forme di flessibilità della prestazione lavorativa. Anche il settore bancario e finanziario ne è pesantemente investito, e appare davvero curioso che il legislatore comunitario non si sia fatto carico, a tutt’oggi, dell’esigenza di riconoscere l’esistenza di un nesso di causalità diretta tra organizzazione del lavoro e stress (conseguenza dei rischi psico-sociali). In definitiva, l’approccio legislativo di fronte al fenomeno rimane quello classico: l’imprenditore è onerato della responsabilità giuridica per l’assunzione di idonee misure di prevenzione e di sicurezza. Conseguentemente, è l’imprenditore a valutare, in perfetta autonomia, l’eventuale esistenza e la concreta tipologia di stress correlato al lavoro.

Data tale opzione di politica legislativa, le parti sociali hanno cercato nel tempo di colmare gli spazi vuoti del diritto cercando, in qualche modo, di porre un freno all’autoreferenzialità delle valutazioni di rischio operate (unilateralmente) dai datori di lavoro. Fermo restando il principio della responsabilità giuridica imprenditoriale in materia di salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, le parti sociali hanno a tale scopo cercato di negoziare accordi collettivi finalizzati a dare certezze di riferimento normativo per i lavoratori. Tutto sommato, rimangono modesti i risultati finora conseguiti. Passiamo in rassegna i principali accordi sovranazionali.

**L’Accordo Quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro** (siglato da CES – la Confederazione sindacale europea; UNICE – la Confindustria europea; UEAPME – l’Associazione europea artigianato e PMI; CEEP – l’Associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale), datato 8 ottobre 2004, individua lo stress lavoro-correlato, come “possibile fattore di rischio” per i lavoratori, che deve essere

adeguatamente valutato dal datore di lavoro e, se presente, gestito, al fine di preservare la salute del lavoratore.

In pratica, l'Accordo non fa alcun passo in avanti rispetto alla legge, sotto il profilo del riconoscimento certo di un nesso di causalità diretta tra organizzazione del lavoro e stress: "tutte le manifestazioni di stress sul lavoro non vanno considerate causate dal lavoro stesso. Lo stress da lavoro può essere causato da vari fattori quali il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione povera, ecc.". Anticipando una consultazione sullo stress da parte della Commissione, le parti sociali europee pongono il tema della certificazione del rischio, ma non forniscono cioè risposte che offrano certezze di tutela. Anzi, riconoscono l'opposto principio che "in pratica non tutti i luoghi di lavoro e non tutti i lavoratori ne sono necessariamente interessati". L'obiettivo dell'Accordo si concentra allora su una "proposta di modello" ai datori di lavoro e ai lavoratori, che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro. Tale proposta consiste in uno schema di azione, che parte dall'osservazione dei fenomeni organizzativi aziendali e propone, in base alle evidenze, una serie abbastanza codificata di risposte. In particolare, lo schema individua come specifico rischio da presidiare la "esposizione prolungata a forti pressioni": in pratica, esso postula una attenta considerazione dei concreti modelli di organizzazione del lavoro, in quanto applicati quotidianamente e per tempi prolungati. L'Accordo pone inoltre sottolineare l'importanza della variabile soggettiva nella valutazione aziendale del rischio stress: "persone diverse possono reagire in modo diverso a situazioni simili e una stessa persona può, in momenti diversi della propria vita, reagire in maniera diversa a situazioni simili".

La presenza di fenomeni organizzativi causa di stress da lavoro può essere individuata attraverso un'analisi di fattori: *a.* l'organizzazione e i processi di lavoro (pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.); *b.* le condizioni e l'ambiente di lavoro; *c.* la comunicazione (incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, futuro cambiamento, ecc.); *d.* i fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, sensazione di inadeguatezza, percezione di mancanza di aiuto, ecc.). La responsabilità di stabilire le misure adeguate da adottare spetta al datore di lavoro, ma "queste misure saranno attuate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti".

L'Accordo Quadro, pur non essendo di per sé di contenuto prescrittivo, è stato oggetto di recepimento e modello di riferimento sia a livello transnazionale settoriale sia nei singoli paesi mediante accordi a livello inter-

settoriale e settoriale. Rimane uno dei capisaldi di riferimento per la materia degli accordi di clima, oltre che per la materia dei rischi psicosociali.

La **Dichiarazione Congiunta sul “telelavoro nel settore bancario europeo”**, firmata il 17 novembre 2017 a Bruxelles come risultato dei negoziati tra UNI Global Union (Federazione europea che unisce i sindacati del settore dei servizi), EBF (European Banking Federation), EACB (European Association of Co-operative Banks), ESBG (European Savings Banks Group) rappresenta un accordo rilevante di settore, che potrebbe aprire scenari inediti sulla valenza del dialogo sociale europeo, da intendere non come formula negoziale debole, ma come criterio di orientamento politico sia nei processi di contrattazione collettiva nazionale sia nella legiferazione europea diretta a banche e istituti di credito. I frequenti interventi legislativi comunitari, finora orientati a normare requisiti di patrimonializzazione e di tutela dei consumatori, potrebbero insomma interessare in futuro anche la stessa organizzazione del lavoro bancario. Questa Dichiarazione si innesta all’interno di un percorso che ha come comune denominatore la digitalizzazione nel settore bancario, in particolare per i suoi effetti sociali. Nella Joint Declaration si sottolinea l’importanza del telelavoro come strumento “di conciliazione”, capace cioè di favorire l’equilibrio tra vita e lavoro, nonché “di flessibilità”, capace cioè di garantire maggiore efficienza operativa e dunque produttiva. Sotto il titolo “organizzazione del lavoro e aspetti occupazionali del telelavoro”, inoltre, il testo affronta i termini e le condizioni in cui il telelavoro può svolgersi, nonché gli aspetti di salute e sicurezza, protezione dei dati e sicurezza informatica, privacy e uso di attrezzature tecniche. La Dichiarazione riconosce altresì uno specifico e aggiuntivo fabbisogno formativo dei dipendenti per la riconversione e l’adeguamento delle competenze necessarie allo svolgimento dei nuovi compiti e ruoli professionali. Le parti sociali si sono anche impegnate a firmare successivamente (2018) un’ulteriore dichiarazione congiunta sulla digitalizzazione nel settore bancario.

La **Dichiarazione Congiunta “sull’impatto della digitalizzazione sul lavoro”** nel settore bancario, firmata il 30 novembre 2018 a Bruxelles come risultato dei negoziati tra Uni Global Union (Federazione europea che unisce i sindacati del settore dei servizi), EBF (European Banking Federation), EACB (European Association of Co-operative Banks), ESBG (European Savings Banks Group) rappresenta il secondo accordo rilevante di settore. Dal punto di vista cronologico è da intendersi come una annunciata prosecuzione della precedente Joint Declaration del 17 novembre 2017; da un punto di vista concettuale, invece, ne rappresenta la premessa e l’ideale quadro di con-

testo. È assolutamente centrale, ad avviso di chi scrive, lo stimolo prodotto da tale ultima Joint Declaration sul dibattito relativo alle nuove modalità di conciliazione vita-lavoro all'interno dei luoghi di lavoro. Il ragionamento delle Parti sociali è infatti che il processo di digitalizzazione del settore bancario produce di per sé (oltre a nuove funzioni lavorative) anche nuove opportunità di conciliazione; ci permettiamo, sul punto, di dissentire. A nostro avviso, la digitalizzazione di per sé produce solo nuove forme di flessibilità lavorativa, mentre invece la conciliazione è un aspetto in naturale frizione con la flessibilità, che va cioè governato dalle parti sociali e non solo dagli imprenditori. La conciliazione vita-lavoro non è un parto naturale della digitalizzazione, ma consegue sempre alla dinamica frizionale tra interessi divergenti e a interventi di sintesi negoziale, ricalibratura, aggiustamento e adattamento dell'organizzazione del lavoro all'uomo. Nell'organizzazione del lavoro, così come in generale in economia, "non esistono pasti gratis".<sup>2</sup> Il ruolo delle parti sindacali, nel confronto con le relative controparti, è quello di arginare lo sviluppo tecnologico incontrollato indirizzando e coordinando la forza crescente dei processi verso fini antropologici e sociali. Sullo specifico punto, è utile riportare alcuni stralci della Joint Declaration (la cui traduzione ufficiale dall'inglese non è disponibile, al momento della stampa del presente volume). "Gli effetti della digitalizzazione sul settore finanziario sono molto profondi, poiché tutti i suoi servizi sono immateriali e, di conseguenza, possono essere digitalizzati tramite le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per questo motivo, le banche tradizionali stanno anche affrontando una crescente concorrenza da parte di nuovi operatori che utilizzano piattaforme digitali. Le banche devono aumentare

<sup>2</sup> *Qui pasti gratis* era una frase di richiamo esposta all'entrata dei saloon americani durante la seconda metà dell'Ottocento. Con essa, i proprietari dei locali attraevano gli avventori, ai quali era richiesto di pagare per la sola bibita in cambio di un pranzo completo. L'usanza cadde in disuso quando alcuni gestori furono citati per pubblicità ingannevole: le pietanze offerte erano molto salate, cosicché l'avventore spesso ordinava più bibite, spendendo una cifra che arrivava a coprire il costo dell'intero pranzo. La metafora, applicata alla diffusione degli strumenti di conciliazione vita-lavoro nell'economia digitale, è a nostro avviso fin troppo scoperta. L'uso più recente della massima risale a Milton Friedman, per indicare uno dei principi fondamentali dell'economia: quello del costo-opportunità. Secondo Friedman, ciò che può essere gratuito per un individuo, in realtà nasconde sempre un costo: il prezzo pagato dalla società nel rinunciare all'opportunità di destinare le medesime risorse ad usi alternativi. Nel suo celebre libro, per l'appunto intitolato *There's No Such Thing as a Free Lunch* (1975), Friedman specifica che, in aggiunta ai costi diretti sostenuti per l'impiego di capitale, ogni azione comporta costi indiretti, dati dalla perdita del guadagno potenziale derivante dalle azioni alternative alle quali si rinuncia nel compierla. Da Friedman in avanti, l'espressione "non esistono pasti gratis" è divenuta l'emblema di una filosofia economica di stampo liberista, che promuove individualismo e competizione, in un'endiadi che appare oggi di potenziale portata esplosiva: appunto, libero mercato ed economia digitale.

ulteriormente la loro competitività aumentando la produttività del lavoro con l'aiuto delle ITC. Il successo in questo sforzo è necessario per la redditività delle imprese, la disponibilità di posti di lavoro e il miglioramento del benessere lavorativo nel settore bancario. In questa era di digitalizzazione e automazione, lo sviluppo delle capacità dei dipendenti e dei metodi di lavoro sono prerequisiti per il successo. Le competenze umane dovrebbero essere perfezionate e migliorate per concentrarsi sul fare cose che i computer e i robot non possono fare, poiché esse aumentano il valore dei servizi puramente digitali per i clienti. Competenza e fiducia sono i vantaggi competitivi consolidati nel settore finanziario. Il loro ruolo aumenterà con il fiorire delle informazioni seguite da un aumento delle transazioni digitali. I dati informativi grezzi devono essere selezionati e analizzati per diventare preziosi e trasformati in informazioni riservate per il cliente. È evidente che la tecnologia continuerà ad essere un fattore trainante nello sviluppo del settore bancario e le persone hanno un ruolo chiave nella digitalizzazione. Il ritmo del cambiamento digitale e dell'innovazione tecnologica stanno prendendo velocità. Con esso vengono affrontate sia le sfide che le opportunità per le parti sociali. Poiché la tecnologia digitale sta raggiungendo sempre più elevati livelli di maturità, *le parti sociali riconoscono che la digitalizzazione è uno strumento per la produttività, il miglioramento della qualità del servizio ai clienti e dell'equilibrio vita e lavoro per i dipendenti con la possibilità di gestire l'orario di lavoro e non solo essere uno strumento per aumentare i ricavi. [...] L'introduzione di sistemi e processi digitalizzati richiede importanti trasformazioni dell'organizzazione del lavoro. La sfida è trovare metodi di lavoro che uniscano l'esperienza alla creatività, all'interazione sociale e alla flessibilità.* Sono necessarie nuove forme di lavoro, tra cui orari di lavoro flessibili e telelavoro. Sono nell'interesse comune dei datori di lavoro e dei dipendenti”.

Come si vede, la ricerca di nuovi metodi di lavoro delle parti sociali appare, nella Dichiarazione, piuttosto orientata a sfruttare le nuove flessibilità, anziché a cercare mediazioni con le vecchie ed immutate esigenze di conciliazione vita-lavoro delle persone. Questo è un problema concettuale, che non può non avere riverberi pratici. L'equilibrio tra flessibilità lavorativa (che è interesse specifico delle imprese) e conciliazione vita-lavoro (che è valore irrinunciabile delle persone del lavoro) non è infatti mai automatico, ma va continuamente ricercato in termini di soluzioni organizzative dalle stesse parti sociali: questo passaggio concettuale manca nella Dichiarazione e sarà invece oggetto di approfondimento e di proposta nella seconda e terza parte, dove si indicherà come soluzione, cioè sede e funzione di negoziazione permanente, la commissione bilaterale (paritetica) aziendale.

Interessante, nella Dichiarazione, anche il collegamento tra digitalizzazione e lavoro autonomo: anche qui, la chiave di lettura dei fenomeni sembra essere l'accettazione della ineluttabilità degli stessi più che l'individuazione di strumenti di indirizzo e coordinamento negoziale dei processi di trasformazione del rapporto di lavoro. Riportiamo, ancora una volta, il testo letterale della Dichiarazione: "Nuove forme di lavoro possono includere il lavoro autonomo che può cambiare la comprensione tradizionale dell'occupazione, dell'orario di lavoro e del luogo e può portare a problemi specifici di salute e sicurezza. Allo stesso tempo, esiste un enorme potenziale per migliorare la qualità del lavoro dei posti di lavoro esistenti. I sistemi e gli strumenti digitali hanno il potenziale per ridurre il carico di lavoro amministrativo dei dipendenti, supportandoli nel loro lavoro e dando loro più tempo e risorse per aiutare e consigliare i clienti. È fondamentale seguire un approccio olistico per prevedere il futuro dell'occupazione valutando gli effetti sull'occupazione degli sviluppi prevedibili e tecnologici in settori specifici". La parte più positiva e propositiva è contenuta nel seguente assunto: "È necessario un processo decisionale strategico e che le parti sociali lavorino congiuntamente per affrontare le opportunità e le sfide della digitalizzazione in modo positivo, mirando a modellare la trasformazione digitale in modo sociale e creare valore per tutte le parti interessate, compresi azionisti, settore, dipendenti, consumatori e la società in generale".

La "Joint Declaration" affronta anche i temi della protezione dei dati (che sono sotto l'esclusiva responsabilità dei datori di lavoro) e della tutela della privacy dei dipendenti (che è trattata analogamente, e sbrigativamente, come responsabilità giuridica datoriale). La privacy è argomento centrale nella nuova organizzazione del lavoro disegnata dall'economia digitale e va, pertanto, presidiata nei gangli operativi della filiera produttiva mediante una costante verifica di efficacia delle misure di tutela individuale, a contrasto della pervasività del sistema di controlli automatici delle performance di lavoro.

Il tema della formazione permanente e dello sviluppo di competenze distintive è l'ultimo grande argomento presente nell'intesa. "Con il supporto del proprio datore di lavoro, i dipendenti devono assumersi la responsabilità della loro occupabilità. [...] I sindacati hanno la responsabilità di comunicare l'importanza della formazione e dello sviluppo delle competenze ai propri membri. La riqualificazione dovrebbe essere una delle priorità da affrontare sia dai datori di lavoro che dai sindacati". L'approccio alla questione del *life long learning* è quello classico, ma occorrerebbe invece approfondire il legame tra nuove competenze e nuove possibilità di conciliazione, in termini di rapporto di causalità diretta reciproca.

Un comitato di monitoraggio delle parti sociali europee si riunirà una volta all'anno e saranno indette riunioni supplementari se una parte lo propone in circostanze eccezionali per valutare l'attuale situazione della digitalizzazione nel settore bancario e discutere nuove questioni e tendenze.

## 2.7. L'Accordo settoriale italiano su “politiche commerciali e organizzazione del lavoro”

Tra gli accordi, di rilevanza comunitaria, sul tema della vivibilità dei luoghi di lavoro mediante la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro (che garantisce indirettamente anche il WLM), merita un approfondimento a parte l'**Accordo nazionale sulle politiche commerciali e l'organizzazione del lavoro**”, firmato a Roma l'8 febbraio 2017 da ABI e FIRST CISL, FISAC CGIL, UILCA (Confederali), FABI e UNISIN. Si tratta di un vero e proprio accordo collettivo (dotato di vincolatività *erga omnes*) la cui portata operativa è sì circoscritta al perimetro nazionale italiano, ma la cui cifra di innovazione strategica riguarda l'intero settore bancario europeo. L'Accordo tratta infatti l'argomento delle pressioni commerciali e della costrittività organizzativa indotta sia dalla digitalizzazione dei processi sia dalla focalizzazione dell'attività bancaria su nuove aree di business, in particolare sull'attività di consulenza legata alla vendita di prodotti finanziari (attività “MiFID relevant”). L'accordo non si limita, peraltro, a dichiarare inconfutabili (quanto inesigibili) principi generali di eticità e responsabilità d'impresa; al contrario, esso introduce presidi bilaterali (con componenti di nomina aziendale e componenti di nomina sindacale) di controllo operativo sulla concreta organizzazione del lavoro, azienda per azienda, destinati quindi a indirizzare preventivamente e a ricondurre a coerenza e le prassi operative aziendali. L'Accordo in particolare crea inoltre una inedita “rete di organismi bilaterali aziendali”, mettendo gli stessi in collegamento, per il tramite della (unica) Commissione nazionale, che opera sia in secondo grado per conciliare e comporre, sempre in composizione paritetica, le questioni trattate e non composte in sede aziendale o di gruppo, sia in unico grado per tentare di superare le questioni interpretative e applicative derivanti dall'Accordo nazionale.

### 2.7.1. Le radici comunitarie dell'Accordo

Perché descriviamo in questa rassegna un accordo italiano come capace di respiro comunitario? Per le seguenti due ragioni.

1. Perché introduce ed attua nel settore bancario il coinvolgimento

dei lavoratori nelle politiche commerciali e nella (correlata) organizzazione del lavoro quale presidio necessario di finanza etica e sostenibile. Con l'Accordo, le Parti hanno enfatizzato la necessità di attuare una svolta culturale, "puntando in particolare sulla diffusione della cultura finanziaria etica e responsabile" nell'"ambito di una comune azione allo scopo di accrescere il grado di conoscenza e consapevolezza delle disposizioni sulle materie oggetto del presente Accordo". Esso rappresenta, sotto tale profilo, il più alto ed innovativo esempio di governance partecipata in ambiti gestionali-organizzativi d'impresa, essendo finalizzato a presidiare gli interessi di soggetti terzi all'Accordo: i clienti delle banche e degli intermediari finanziari. Che un accordo collettivo assuma tale obiettivo rappresenta un *unicum* nel panorama europeo di settore. Le Parti, infatti, hanno condiviso un sistema di regole applicabili a tutte le banche che applicano il contratto collettivo del credito; e ciò per assicurare un confronto teso ad appurare la conformità delle politiche commerciali e dei connessi comportamenti, assunti a livello di ogni singola banca o gruppo bancario, rispetto ai principi, valori e regole definite dalla normativa eteonomica, nonché dalle previsioni pattizie ivi convenute, al fine di prevenire prassi e comportamenti organizzativi distonici o disfunzionali. L'obiettivo dichiarato consiste nel recupero di credibilità e fiducia dei clienti in genere, e dei risparmiatori in particolare, verso le banche ed intermediari finanziari, nell'interesse dell'economia e dell'ordine sociale.

2. Perché esso rappresenta un caso concreto di coinvolgimento dei lavoratori conforme alle previsioni dell'articolo 46 della Costituzione italiana. Anzitutto, il lessico utilizzato nell'Accordo è quello comunitario, ossia l'"employee involvement" descritto dalle **Direttive 2001/86/CE e 2003/72/CE** che completano, rispettivamente, gli Statuti della Società Europea e della Società Cooperativa Europea. Con l'adozione di tale formula si è voluto evitare di incorrere in ambiguità interpretative dovute all'irrisolto dibattito esegetico in ordine alla nozione di 'partecipazione dei lavoratori. Altresì, la complessa ed innovativa interazione tra le Parti, costituita da meccanismi e procedure di informazione, consultazione e partecipazione, è finalizzata ad influenzare le decisioni d'impresa nelle *policy* gestionali-organizzative e, pertanto, si colloca perfettamente nella fattispecie astratta descritta dal Legislatore comunitario nelle Direttive menzionate. Si ricorda, infatti, che il coinvolgimento dei lavoratori è definito dalle Direttive suddette come: "qualsiasi meccanismo, comprese l'informazione, la consultazione e la partecipazione, mediante il quale i rap-

presentanti dei lavoratori possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito della società” .

Innovativamente, le Parti hanno convenuto la costruzione di una “rete di organismi bilaterali” (costituita da una Commissione Nazionale e dagli Organismi aziendali o di gruppo) peculiarmente caratterizzata da un'interlocuzione circolare costante: essa costituisce il presupposto per un efficace svolgimento delle funzioni demandate agli Organismi di livello nazionale ed aziendale (o di gruppo bancario). L'interlocuzione suddetta si eleva, ulteriormente, a potenziale momento dirimente rispetto a controversie collettive. E ciò mediante lo “svolgimento di momenti di confronto” nell'ambito della Commissione Nazionale, “ove sorgano significative questioni riferite a fattispecie di rilievo [...] che non abbiano trovato composizione nelle sedi aziendali o di gruppo”. D'altro canto, l'eventuale contenzioso relativo a prassi commerciali aggressive e scorrette, oltre a determinare un danno reputazionale potenzialmente irreparabile, può, *ipso facto*, causare una crisi bancaria, che a sua volta può determinare effetti sistemici persistenti (c.d. effetto domino), e quindi grosse difficoltà economiche-finanziarie anche a banche sane di grandi dimensioni.

In definitiva, il coinvolgimento dei lavoratori, disciplinato dall'Accordo, è conforme alle lungimiranti previsioni costituzionali italiane e potrebbe stimolare valutazioni in ordine ad una disciplina di legge a livello nazionale ed a livello comunitario (non limitata alla Società Europea ed alla Società Cooperativa Europea, ma) orientata ad incentivare l'adozione sistematica di modelli di coinvolgimento dei lavoratori nei sistemi produttivi attraverso la contrattazione: e ciò senza ancorare le parti sociali a rigidi schemi pre-costituiti, ma preoccupandosi, invece, di definire criteri di equilibrio e di proporzionalità delle obbligazioni reciprocamente assunte tra le parti, al fine di prevenire possibili alterazioni sinallagmatiche.

Le Parti hanno voluto definire un sistema di regole, anche procedurali, volte a definire, in particolare, un “sistema dei controlli allargato” che consenta ai sindacati di valutare direttamente i processi di valutazione di conformità svolti. In ossequio a tale ambizioso obiettivo, è sancito dall'Accordo che il Referente aziendale, individuato dal soggetto datoriale, si faccia supportare “dalle funzioni competenti che, per le materie cui sono preposte, siano necessarie a garantire l'efficacia del presente Accordo”. La previsione pattizia per ultimo menzionata, vista la sua formulazione ampia, consente di richiedere la presenza ricorrente delle funzioni aziendali di controllo nei momenti di confronto che si svolgeranno nelle banche o nei gruppi bancari: e ciò sia nell'ambito degli organismi bilaterali, sia sui tavoli negoziali aperti ad hoc sulle tematiche in commento. In particolare, sarà determinante l'interlocuzione con la funzione di compliance aziendale, in una prospettiva

di prevenzione di comportamenti organizzativi distonici o disfunzionali, senza trascurare le potenzialità connesse all'interazione con la funzione di *risk management* e di *internal audit*.

### 2.7.2. Azioni positive per la gestione di un clima aziendale vivibile

Può essere utile comprenderne gli altri caratteri salienti di questo importante accordo (che peraltro ABI, l'Associazione italiana dei banchieri ha tradotto in inglese integrando di fatto il patrimonio di esperienze comunitarie sul tema).

#### *Segnalazioni interne e whistleblowing*

L'accordo affronta il tema delle "segnalazioni interne" di comportamenti organizzativi e prassi aziendali incoerenti con i principi di rispetto della persona, dei suoi propri spazi personali, di tutela della privacy, oltretutto di rispetto degli interessi della clientela in quanto disciplinati per legge. Si tratta dunque di un tema già oggetto di disciplina di legge (*whistleblowing*) ma che è integrato da strumenti negoziali di disponibilità collettiva.

L'estensione dell'agibilità soggettiva del *whistleblowing*, in verità, ha rappresentato oggetto di una precisa richiesta di parte sindacale, senza peraltro incrociare una corrispondente disponibilità di ABI, che ha a proposito ribadito di volersi attenere al già complesso quadro normativo eteronomo.

Rimanendo "fermo il quadro normativo", obiettivo condiviso dell'Accordo è divenuto pertanto quello, di natura applicativa, di coordinare l'esercizio del *whistleblowing* (che resta concettualmente autonomo e d'iniziativa individuale, come per legge) con gli strumenti di efficacia istituiti dalle Parti collettive (la "rete" costituita da Commissione nazionale e organismi bilaterali aziendali o di gruppo). Tale coordinamento può e deve avvenire garantendo che l'"interlocuzione" all'interno della "rete" includa, in quanto "necessaria", la partecipazione delle funzioni aziendali di controllo. Tale coinvolgimento è in grado di moltiplicare gli effetti virtuosi dell'Accordo mediante una continuativa azione di riconduzione a coerenza dei comportamenti organizzativi distonici, compresi quelli oggetto di formale "segnalazione". Questa parte dell'Accordo esprime una visione alta, strategica e insieme operativa di quale coordinamento sia possibile approntare tra iniziative individuali e collettive, eteronome e pattizie; e ciò istituendo per la prima volta una interlocuzione con le aziende non limitata e mediata dalle funzioni di relazioni industriali, ma allargata alle funzioni di controllo. Tale coinvolgimento garantisce l'esercizio, da parte di queste ultime, di scelte fondate su informazioni più complete, per l'effetto di investire direttamente, sulla scorta di tali informazioni e di tali scelte, la responsabilità giuridica delle persone giuridiche.

Se questa è la funzione obiettiva della nuova disciplina pattizia, che coordina istituti di legge e contrattuali nell'ottica della realizzazione di una sorta di compliance allargata d'impresa, allora non è improprio né arduo il rimando concettuale dell'Accordo alla **Direttiva 2014/95/UE** (sull'obbligo di informazioni di carattere non finanziario). In particolare, al suo considerando 18 si afferma: “la diversità di competenze e punti di vista [...] consente di contestare in modo costruttivo le decisioni adottate dalla dirigenza e di essere più aperti alle idee innovative, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il cosiddetto fenomeno del pensiero di gruppo. Contribuisce in tal modo all'efficace sorveglianza della dirigenza e a una governance efficiente dell'impresa [...]”.

Da notare, inoltre, che per effetto del recepimento normativo, in Italia, della Direttiva appena commentata (ad opera del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254), la complessa rete pattizia, istituita dall'Accordo dell'8 febbraio 2017, si arricchisce concettualmente (indirettamente e *ope legis*) di un ulteriore soggetto di “interlocazione”: all'art. 9 del Decreto, rubricato “Poteri e coordinamento tra le Autorità”, è attribuito infatti alla Consob (Organismo di Vigilanza italiano) un potere di disciplina con regolamento circa “le modalità di trasmissione diretta alla Consob della dichiarazione di carattere non finanziario”.

Il ragionamento (che merita tuttavia ulteriori approfondimenti) è il seguente. Dal momento che:

- tali informazioni non finanziarie riguardano sia “il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività di impresa”, sia “le politiche praticate dall'impresa”, sia “i principali rischi ...che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti servizi o rapporti commerciali”, sia “le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali”;
- si presuppone che tali informazioni (che riguardano gli esercizi di bilancio a partire dal 2017) possano essere “condivise” (a partire dal 2018), nella logica partecipativa dell'Accordo.

Date tali premesse, ne può derivare che una fattiva e costruttiva “interlocazione” dovrebbe comprendere, in qualche forma da definire pattizialmente, persino gli Organi di Vigilanza esterni (nel caso, la Consob).

Un ultimo cenno merita il richiamo, operato dall'Accordo, alla diffusione di “modalità di ascolto attivo”, finalizzate al “miglioramento del clima aziendale”. Il tema è la promozione del benessere organizzativo. Riecheggiando, ancora, le suggestioni della **Direttiva Quadro 89/391**, e più in particolare, evocando alcune delle implicazioni della legge italiana (D.Lgs. 81/2008), il testo dell'Accordo sembra suggerire che tali informazioni, ottenute dalla interlocazione tra soggetti collettivi collegati nella rete (e tra

questi e le funzioni aziendali di controllo, di volta in volta interpellate) possono innescare l'esigenza di una più approfondita verifica delle condizioni di stress lavoro-correlato: verifica capace di generare processi di riqualificazione del rischio in azienda, anche mediante la somministrazione di "questionari di clima".

### *Responsabilità e tutele individuali*

Questo capo rappresenta il fulcro delle tutele individuali su cui è costruito l'intero impianto contrattuale dell'Accordo, e può costituirne una originale chiave di lettura in senso garantistico. Esso, infatti, non si limita a "favorire la migliore applicazione di quanto disciplinato dal contratto collettivo nazionale", ma ne rappresenta, in alcuni punti, una sorta di "interpretazione autentica", specificativa di una prassi applicativa di "miglior favore" per il lavoratore. E ciò, in pratica, mitigandone le responsabilità giuridiche sia in ambito contrattuale, sia in ambito extracontrattuale. In particolare, la formula consente il superamento concettuale di alcune discutibili (ancorché non generali) prassi applicative aziendali.

La *vexata quaestio* che ha originato il dibattito negoziale, è rappresentata dalla intervenuta messa in discussione della natura della prestazione lavorativa subordinata nel settore creditizio, a seguito dell'evoluzione di modelli di business sempre più performanti e pervasivi, in termini di controlli sui risultati commerciali individuali. La responsabilizzazione individuale dei lavoratori circa il raggiungimento degli obiettivi di vendita di prodotti si è spinta al punto da giustificare il superamento (non teorico, ma pratico) della linea di confine che concettualmente separa l'obbligazione di mezzi dall'obbligazione di risultato. Il peso, sempre maggiore, che negli anni è stato progressivamente riconosciuto agli elementi variabili della retribuzione (in particolare a quelli legati alla produttività e redditività della prestazione lavorativa), hanno progressivamente dissaldato il (residuo) legame giuridico-culturale tra prestazioni sinallagmatiche nel lavoro subordinato, ovvero tra obbligo retributivo *tout court* e obbligo di mezzi (la "messa a disposizione di energie lavorative"). L'effetto pratico di questo tellurismo è stato il proliferare di discutibili penalizzazioni economiche e normative per alcuni lavoratori incapaci di realizzare i risultati quantitativi commerciali attesi; sul presupposto di una valutazione professionale negativa, indebitamente fondata sul mancato raggiungimento degli obiettivi, alcune determinazioni aziendali hanno determinato, in alcuni casi, la mancata erogazione individuale del premio aziendale collettivo (anche di quello variabile di risultato), fino a giustificare persino l'applicazione di sanzioni disciplinari. Il rischio di incorrere in sanzioni (dirette o indirette) per il mancato raggiungimento degli obiettivi commerciali può, a sua volta, inopinatamente indurre il la-

voratore a comportamenti indesiderabili per le stesse aziende, aumentando i rischi operativi cui le stesse sono esposte, e generando ulteriori, diversi rischi disciplinari per l'individuo, in un *loop* circolare infinito di causa-effetto. È una sorta di “dilemma del prigioniero” per il lavoratore: egli rischia sanzioni o per il mancato raggiungimento di obiettivi quantitativi commerciali, o per il perseguimento di obiettivi commerciali “oltre le regole”.

L'analisi sindacale di tali situazioni di fatto ha imposto la necessità di chiedere l'apertura di un confronto negoziale finalizzato alla ripuntualizzazione, in senso garantistico, dei contorni della prestazione lavorativa dedotta nel contratto di lavoro subordinato. La stessa definizione della prestazione nel CCNL ABI come “orientata ad obiettivi” (sia per “Aree Professionali” sia per “Quadri Direttivi”) sembrava infatti, nel contesto attuale, indebitamente inferire l'assimilazione a contenuto della prestazione il raggiungimento dei risultati quantitativi commerciali: si era resa pertanto opportuna la precisazione che tali risultati devono rimanere circostanze esogene e imponderabili, ascrivibili pertanto al puro rischio d'impresa e giammai valutabili come contenuto della prestazione. La parte sindacale ha pertanto individuato come proprio, prioritario obiettivo negoziale una ripuntualizzazione della natura della prestazione lavorativa, più fedele al tradizionale dettato di legge. E l'ha ottenuta nell'Accordo, con una formula lapidaria, su cui andrà fondata, in futuro, una riscrittura del Capitolo V del CCNL ABI (dedicato a “diritti e doveri del personale”). Le Parti, infatti, “si danno atto che il mancato raggiungimento degli obiettivi quantitativi commerciali di per sé non determina una valutazione negativa” e “non costituisce inadempimento del dovere di collaborazione attiva ed intensa”. Insomma, al lavoratore che, pur avendo prestato la propria attività collaborando attivamente ed intensamente “secondo le direttive dell'impresa” non può essere ascritta alcuna responsabilità, a titolo di scarsa collaborazione e diligenza, per il mancato raggiungimento dei budget previsti.

### *Benessere sui luoghi di lavoro*

Il titolo del capo 10 dell'Accordo richiama un concetto giuridico direttamente evocato sia dalla **Direttiva Quadro 89/391 CE**, sia dalla legislazione italiana (D.Lgs. 81/2008): l'obbligo d'impresa di promuovere il benessere organizzativo sui luoghi di lavoro. Tale tema implica quello, strettamente ad esso connesso, dei c.d. rischi psico-sociali e dello stress lavoro-correlato, legati alla pervasività e costrittività dei modelli organizzativi che disegnano e attuano le politiche commerciali d'impresa.

L'attuale limite dei modelli di valutazione dei rischi psico-sociali legati alle politiche commerciali delle imprese bancarie riguarda una sorta di chiusa autoreferenzialità del sistema, che il più delle volte preclude la pos-

sibilità di verifiche più approfondite del livello (“soggettivo”) di stress percepito dai lavoratori. Tali verifiche ulteriori, infatti, si traducono nell’obbligo delle aziende di somministrare a categorie di lavoratori “questionari di clima”, ma scattano solo nei casi in cui siano le aziende stesse, unilateralmente, a ritenere e dichiarare tale rischio come “rilevante”. L’Accordo dell’8 febbraio, senza pretendere di entrare nel merito di una questione tecnica e riservata agli “addetti ai lavori”, quale quella concernente l’adeguamento dei documenti aziendali di valutazione dei rischi, nondimeno assegna alla Commissione nazionale l’obiettivo e il compito di realizzare il dialogo sociale mediante “un’indagine di clima” (non aziendale ma, appunto, di settore), svolta da “soggetti terzi di comprovata esperienza e qualificazione”. Le finalità di tale indagine non consistono nel creare vincoli di tipo deterministico per le conseguenti scelte aziendali, quanto piuttosto nel fornire alla Commissione un fondamentale elemento di conoscenza (e “di analisi”) delle problematiche da ricondurre a coerenza, con interventi sempre più mirati. La stessa Commissione potrà organizzarsi in apposito “gruppo di lavoro” per l’analisi di specifici fenomeni connessi al tema del benessere sui luoghi di lavoro.



## **PARTE II**

### **LO SVILUPPO DEL PROGETTO: METODOLOGIA, RISULTATI E CONTRIBUTI DEI PARTNER**



# 1 Il WLM nelle esperienze di cambiamento. Un processo negoziale *in fieri*

## 1.1. Il Progetto come “palestra del cambiamento”

Il cambiamento normativo, quello che rende vivibile l'organizzazione del lavoro e caldi ed accoglienti per le persone i luoghi di lavoro, è efficace solo se non imposto dall'alto (cioè *ope legis*), ma pattizio, cioè regolato in regime di sussidiarietà dagli stessi soggetti che rappresentano gli interessi di base in gioco: datori di lavoro e lavoratori. Il cambiamento normativo parte dal cambiamento di mentalità degli attori sociali: *in primis*, i sindacati, che rappresentano collettivamente quei lavoratori, riequilibrando la sproporzione di potere negoziale che nel rapporto individuale diretto coi datori di lavoro si esprime nel *metus reverentialis* sotteso all'esercizio del potere direttivo, di controllo e disciplinare. I sindacati, consapevoli del mandato ricevuto, rappresentano i bisogni di vita e di libertà delle persone del lavoro in modo nuovo, inedito: sia “dentro” sia “fuori” dall'impresa. Cambiano dunque gli stessi processi negoziali, e questi presuppongono anche un cambio di paradigma, ovvero di schema di azione negoziale per il raggiungimento degli obiettivi di tutela personale: il che è stato oggetto del nostro percorso progettuale.

Ci interessa, in questo capitolo, approfondire le esperienze negoziali di cambiamento nell'organizzazione del lavoro (cioè nel sistema delle relazioni industriali) prima che nell'organizzazione del lavoro aziendale. Vorremmo operare un ribaltamento simmetrico dell'approccio al problema dell'immobilismo presente nella legislazione europea sul WLM e nelle stesse prassi aziendali (interessate alla flessibilità della prestazione lavorativa, più che alla conciliazione vita-lavoro): per cambiare paradigma d'impresa e modello di business, occorre riconoscere centralità alle relazioni industriali, e realizzare attraverso il cambiamento dell'attuale schema di relazioni (fondato su argomenti rivendicativi classici, come retribuzione e tutele occupazionali contro flessibilità e deregolamentazione) anche un cambiamento dell'organizzazione del lavoro. Quest'ultimo, a sua volta, si può attuare soltanto innestando schemi partecipativi nella struttura gestionale: schemi realizzabili partendo da una rilevazione attenta dei bisogni dei lavoratori (mediante *survey* sindacali specifiche) e un presidio operativo costante, grazie ad appositi organismi bilaterali e paritetici. Tale metodologia di azione negoziale è ancora poco praticata, se non addirittura inedita e pertanto il progetto sul WLM finanziato dalla Commissione Europea ha rappresentato una

ideale “palestra” per preparare gli “atleti”, cioè i partner del progetto stesso, come primi attori del processo di cambiamento. Gli step e gli strumenti del progetto (steering committee, lavori di gruppo, lavoro a distanza, *survey* estesa, corsi di formazione, *feed-back*, disseminazione dei risultati, ecc.) costituiscono gli snodi del cambiamento: annunciato e realizzato nella sperimentazione interna al progetto e pronta, ora, a divenire, mediante la “disseminazione dei risultati”, *know-how* agito nell’esperienza negoziale “esterna”. Partendo dalla “conoscenza”, la *metànoia*<sup>1</sup> va realizzata nella vita reale, cioè mediante la formazione in azienda di nuove relazioni sindacali e nuovi modelli di partecipazione. Dato l’obiettivo, diviene centrale la questione della metodologia formativa.

## 1.2. Dalla conoscenza al cambiamento. Il percorso formativo come orizzonte temporale e di senso

*Essere sindacalista, è un modo di vivere. Quando non avevi alcun diritto, non potevi riconoscerli alcun dovere. Ora sei qualcuno, possiedi una forza, hai riportato successi; ma in compenso, hai acquisito responsabilità. Nulla nella tua vita di miseria ti ha preparato ad affrontare tali responsabilità. Ora devi lavorare per renderti capace di assumerle; altrimenti i vantaggi appena acquisiti svaniranno un bel giorno come un sogno. Non si conservano i propri diritti se non quando si è capaci ad esercitarli come si deve.*

Simone Weil, *La condizione operaia*

Rifacendosi al pensiero filosofico e all’approccio pedagogico di Martha Nussbaum,<sup>2</sup> fondatrice con Amartya Sen della *Human Development and Capability Association*, il percorso formativo del progetto europeo *Work Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers* ha rappresentato essenzialmente un processo attraverso il quale promuovere l’agentività<sup>3</sup> – cioè la *competenza ad agire* – dei parteci-

<sup>1</sup> Dal greco: *metànoia*, derivato del verbo *metanoèò* (in senso ampio: io cambio modo di pensare e di agire attraverso un passaggio culturale), composto da “metà” (dopo, al di là) e “noèin” (pensare). Radicale mutamento nel modo di pensare, di sentire, di giudicare le cose, e quindi di essere. In ambito religioso, il termine indica il completo capovolgimento che occorre operare nell’adesione al cristianesimo nel modo di valutare i nuovi valori etici, culturali e sociali. Quindi la metànoia è, in accezione comportamentale anche laica, un profondo cambiamento di pensiero.

<sup>2</sup> Martha C. Nussbaum, *Creare Capacità, liberarsi dalla dittatura del PIL*, Il Mulino, 2013.

<sup>3</sup> Il concetto di agentività umana (*human agency*) - punto principale dell’intera teoria social-cognitiva di cui lo psicologo canadese Albert Bandura è il principale esponente - può essere definito come la capacità di agire attivamente e trasformativamente nel contesto in cui si è inseriti.

panti, rafforzando la consapevolezza di sé, il potere di agire e la loro capacità di trasformare i contesti nei quali operano quotidianamente. All'interno di questo orizzonte di senso, il percorso educativo intrapreso è stato finalizzato all'*empowerment* dei partecipanti-sindacalisti, incoraggiando la loro propensione verso una maggiore assunzione di responsabilità e sostenendo il loro *senso di autoefficacia* in modo da farsi promotori di un cambiamento nel loro contesto organizzativo e nella interlocuzione con la controparte datoriale. Tutto il percorso di formazione è stato orientato alla costruzione di una rete di sindacalisti: 1. attrezzati ad affrontare in termini di conoscenza e sensibilità i problemi del Work Life Management e della protezione dei lavoratori dai rischi psicosociali (*obiettivi di conoscenza*); 2. in grado di rispondere, con nuovi metodi operativi, alle sfide negoziali e di contribuire efficacemente al dialogo sociale europeo (*obiettivi di cambiamento*). Per permettere il massimo coinvolgimento e favorire il contributo personale e l'*empowerment* dei partecipanti, mettendoli nella condizione di modificare efficacemente il proprio ambiente e migliorare la qualità della loro attività sul campo, la scelta di utilizzare metodologie di tipo attivo e partecipativo è stata imprescindibile. Le metodologie didattiche non sono infatti "strumenti neutri" ma esprimono il taglio e l'impostazione concettuale che si intende dare ad un percorso educativo e ad un progetto di miglioramento organizzativo in generale. Decidere di sviluppare l'*agentività*, per citare ancora Martha Nussbaum e Albert Bandura, significa infatti lavorare per aumentare la possibilità-libertà che ogni persona ha di immaginare e desiderare qualcosa che ancora non è data; individuare obiettivi per realizzarla, a partire da quanto ha a disposizione; creare e dare inizio a qualcosa di nuovo, costruendo strategie di azione in grado di esprimere anche la propria realizzazione personale. Tutto ciò è possibile solo realizzando un progetto educativo che metta al centro e mobiliti lo spirito di iniziativa, il senso di responsabilità, le competenze e le esperienze dei partecipanti.

Coerentemente con gli obiettivi e con l'impianto metodologico su descritto, il target group a cui è stato indirizzato il percorso formativo è stato selezionato tra sindacalisti contrattualisti del settore finanziario provenienti dai 9 paesi partner del progetto, in grado quindi, alla fine del percorso, di mettere in pratica nelle negoziazioni sindacali quanto acquisito. La decisione di sviluppare sia gli obiettivi di conoscenza sia di cambiamento in modo dinamico e partecipativo e, contemporaneamente, la presenza in aula di corsisti già esperti in contrattazione sindacale, ha così consentito al processo di formazione di incidere in maniera efficace sulla crescita professionale dei

Tale funzione umana, che riguarda sia i singoli individui che i gruppi, si traduce operativamente nella facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi.

partecipanti e di impattare concretamente sui luoghi di lavoro di loro provenienza in termini di attuazione degli indirizzi dati. L'aver previsto e strutturato un sistema articolato di valutazione del processo formativo, basato sul modello di Kirkpatrick,<sup>4</sup> ha permesso, inoltre, di misurare passo dopo passo i progressi dei partecipanti, fino a valutare gli effetti sul luogo di lavoro delle competenze e degli orientamenti appresi. Anche il ruolo dei formatori è stato coerente con l'impianto concettuale e metodologico del percorso di apprendimento. Più che docenti in posizione *up-down*, i formatori hanno giocato il ruolo di facilitatori dell'apprendimento e, richiamandosi alla *maieutica socratica*, hanno incoraggiato il contributo personale dei partecipanti come base di riflessione ed analisi per la costruzione del loro processo di consapevolezza e cambiamento.

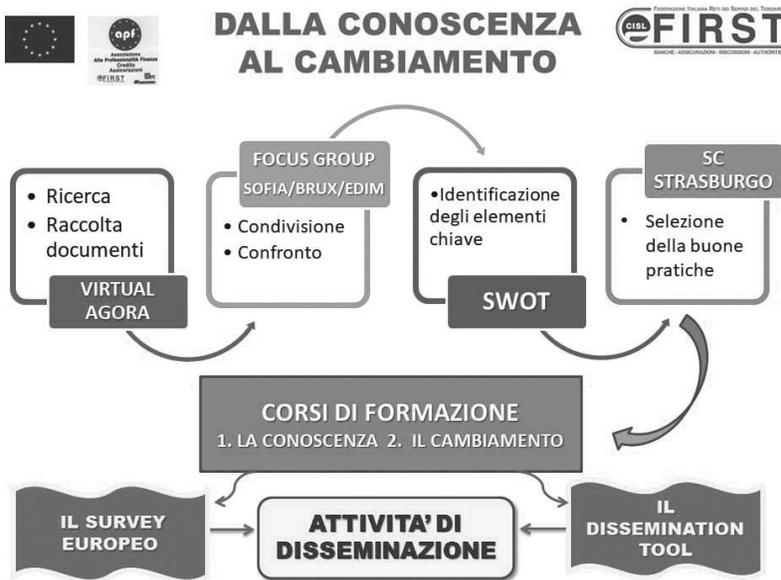
Partendo da questi assunti, il percorso di crescita professionale per i partecipanti partner del progetto è iniziato fin da subito e molto prima degli eventi strettamente formativi. Infatti, prima della partecipazione alle due iniziative di formazione in aula, i partner sono stati coinvolti in un impegnativo lavoro di ricerca a distanza a cui è seguito un processo di condivisione e scambio di conoscenze, mediante 3 Focus Group, e un successivo step di selezione e analisi delle migliori pratiche europee in tema WLM e protezione contro i rischi psicosociali (figura 1).

Per i lavori a distanza i partner sono stati divisi in 3 gruppi di lavoro e, utilizzando una applicazione web dedicata, hanno sviluppato 3 aree tematiche: il WG1 si è focalizzato sulla ricerca di politiche aziendali, leggi e accordi relativi al più tradizionale tema di bilanciamento tra vita professionale e vita privata/familiare; il WG2 sulle buone pratiche negoziali e sugli accordi per la tutela dei lavoratori contro i rischi psicosociali e lo stress lavoro correlato con focus particolare sull'impatto della digitalizzazione nel settore finanziario europeo; il WG3, composto da membri delle organizzazioni *Professionals & Managers*, ha approfondito gli argomenti del WG1 e WG2 dal punto di vista dei quadri e dei dirigenti aziendali.

I due corsi *The Knowledge* e *The Change*, realizzati a distanza di 6 mesi l'uno dall'altro e su tre giornate ciascuno – hanno quindi puntato a rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del loro ruolo di agenti di conoscenza e di cambiamento, consentendo loro di analizzare e acquisire gli approcci negoziali più efficaci – acquisiti nel precedente lavoro di ricerca, scambio e confronto – per poi provare a costruire insieme strumenti negoziali innovativi in ambito work life management e per la promozione del benessere

<sup>4</sup> *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, 2016, di James D. Kirkpatrick e Wendy Kayser Kirkpatrick.

Figura 1. Grafico riepilogativo degli step



dei lavoratori. La fase intermedia tra i due moduli formativi ha visto i partner coinvolti in prima persona nella diffusione, tra i colleghi e gli iscritti delle loro aziende e nei loro paesi di provenienza, di una *survey* per raccogliere bisogni e percezione dei lavoratori sul tema del WLM e sull'uso delle tecnologie e dei dispositivi mobili per lavoro.

Dopo i due moduli di formazione i partecipanti ai corsi si sono impegnati a diffondere i risultati del progetto e le linee guida negoziali nei loro rispettivi ambiti di lavoro. Questa importantissima fase di *disseminazione* è stata sostenuta e coadiuvata da una serie di strumenti messi a disposizione quali un *Dissemination Tool*, un modulo di report e l'elaborazione dei risultati della *survey* per ogni paese. I risultati della fase di disseminazione sono stati anch'essi misurati quale livello 3 (trasferimento dell'apprendimento sul lavoro) del sistema di valutazione dell'impianto formativo complessivo.

### 1.2.1. Il corso di formazione *The Knowledge*

Principale finalità del primo corso sulla conoscenza è stato consegnare ai partecipanti un quadro completo delle normative europee sulla gestione dei tempi di vita e tempi di lavoro e sulla tutela contro i rischi psicosociali le-

gati all'ambiente di lavoro, inserendo la conoscenza dei temi del Work Life Management nel più ampio contesto dei principi della responsabilità sociale d'impresa. Obiettivi del corso sono stati anche la condivisione e la discussione dei risultati del lavoro sviluppato dai partner nelle attività di ricerca a distanza e nei focus group tematici, mediante l'analisi ragionata delle buone pratiche relative agli accordi nazionali e aziendali in materia di WLM, RSI e stress sul posto di lavoro dovuto principalmente al fenomeno dirompente della digitalizzazione nel settore finanziario europeo. Lo sviluppo delle unità didattiche del corso sulla conoscenza, per un totale di 3 giornate, è stato suddiviso in due blocchi concettuali: 1. L'approfondimento dei temi oggetto del progetto con l'illustrazione del quadro normativo europeo di riferimento; 2. La presentazione, l'analisi da parte dei partecipanti e il debriefing da parte di un esperto, delle buone pratiche negoziali selezionate dai partner.

Riguardo all'approfondimento dei contenuti, dopo un'opportuna fase di socializzazione, i partecipanti hanno affrontato i temi di fondo attraverso uno strumento didattico chiamato *world cafè*, mediante il quale hanno risposto in gruppo alle seguenti domande: 1. WLM, RSI e stress lavoro correlato nel settore finanziario: perché è importante parlarne a livello europeo? 2. La RSI nel settore finanziario: quali azioni/iniziative/strumenti giuridici per attuare le politiche del WLM? 3. Digitalizzazione e lavoro correlato nel settore finanziario: quali azioni/iniziative/attrezzi legali per gestire i rischi psicosociali dei lavoratori?

Il *world cafè* ha permesso ai partecipanti di cominciare a riflettere sulle iniziative da mettere in campo e sulle motivazioni di fondo del progetto europeo e ha fatto da lancio al primo intervento da parte del relatore Domenico Iodice, responsabile scientifico del progetto. Iodice nella sua presentazione ha fornito un'ampia panoramica sulle principali direttive e politiche europee sulle materie inerenti il progetto, puntando in particolar modo sugli accordi più significativi di equilibrio vita lavorativa e familiare nell'ambito delle politiche di CSR anche alla luce della nuova **Direttiva 95/2014** e sugli Accordi Quadro europei in materia. L'intervento qualificante di Marco Cilento, esperto della Confederazione Europea dei Sindacati, ha inquadrato le prospettive del WLM nell'ambito del dialogo sociale europeo approfondendo il tema dell'*European Pillar of Social Rights*, un programma lanciato dalla Commissione Europea nel 2017 per garantire nuovi e più efficaci diritti ai lavoratori rispetto alle pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, alle condizioni di lavoro e alla protezione e inclusione sociale.

La seconda parte del corso è stata dedicata all'analisi ragionata delle buone pratiche selezionate. I partecipanti divisi in gruppi hanno approfondito lo studio degli accordi e delle disposizioni di legge selezionati. Per cia-

scuna buona pratica i corsisti hanno identificando i punti di forza e di debolezza focalizzandosi soprattutto sugli elementi di innovazione e sul livello di fattibilità e trasferibilità in altre realtà nazionali e aziendali. Ogni lavoro di gruppo è stato poi presentato in plenaria e commentato da esperti relatori: Sabrina Brezzo, Segretaria nazionale di FIRST CISL con delega alle pari opportunità e welfare, Pav Aktar, responsabile di UNI P&M e Tiziano Coco, responsabile nazionale settore dirigenti FIRST CISL (DIRFIRST). Anche in questo caso si è dunque utilizzato il metodo induttivo, partendo dal contributo e dalle considerazioni dei partecipanti per arricchire poi il dibattito attraverso i commenti e le osservazioni degli esperti. Ciò ha permesso all'aula di sviluppare maggiore consapevolezza sui fenomeni analizzati, di coinvolgere all'ascolto attivo i partecipanti e di aprire un confronto franco e approfondito sui temi.

Nell'ultima parte del corso, i partecipanti hanno riflettuto, prima individualmente e poi in plenaria su quanto appreso e quanto da disseminare e applicare nel loro ambito di lavoro, cominciando a sviluppare quella consapevolezza di sé e del proprio ruolo di agenti del cambiamento.

Il compito inter-modulo, consistente nel veicolare tra i lavoratori un'indagine di rilevazione di percezione ha ulteriormente responsabilizzato i partecipanti, dando loro da subito l'opportunità di diffondere tra i loro iscritti/colleghi le tematiche oggetto del progetto europeo.

### 1.2.2. Il corso di formazione *The Change*

Scopo del secondo corso di formazione sul cambiamento è stato di rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento attraverso la sperimentazione e l'acquisizione di strumenti negoziali innovativi. *Output* concreto del modulo quello, partendo dalle conoscenze acquisite nel precedente modulo, di costruire insieme dei "protocolli di azione negoziale" sui temi di WLM e del *work related stress*.

Obiettivi didattici specifici del modulo sul cambiamento:

- identificare piste di azione contrattuale partendo dai bisogni espressi dai colleghi nella *survey*;
- realizzare protocolli di azione negoziale sui temi di WLM/Rischi psicosociali, partendo dai risultati della *survey* e dall'analisi di un contesto aziendale/settoriale/di gruppo reale;
- costruire strumenti contrattuali innovativi per negoziare accordi basati sui bisogni dei lavoratori in ambito WLM e rischi psicosociali;
- esercitare e diffondere una cultura sindacale basata sulla partecipazione e la bilateralità;
- applicare strumenti contrattuali innovativi a livello transnazionale.

Anche in questo modulo, e ancora di più del precedente vista la natura degli obiettivi da realizzare, la metodologia utilizzata è stata fortemente improntata all'iniziativa, creatività, esperienza e responsabilizzazione dei partecipanti. L'intero processo formativo è stato svolto partendo dai lavori dei partecipanti che in piccoli gruppi hanno sviluppato, *step by step*, una piattaforma negoziale partendo dai bisogni (veri e concreti) dei lavoratori emersi dalla *survey* e dall'analisi di una realtà aziendale nazionale o transnazionale scelta dai corsisti.

Gli step di lavoro sono di seguito descritti:

- Studio dei risultati della *survey*, o sondaggio di opinione tra i lavoratori e individuazione dei trend più rilevanti e significativi.

Dopo una descrizione di massima dei risultati della *survey*, mediante la presentazione di una serie di grafici esplicativi, sono stati consegnati i risultati della *survey* e si è chiesto ai partecipanti di evidenziarne gli aspetti più significativi e di identificare i principali bisogni espressi dai lavoratori utilizzando la metodologia *Philips 1/2/all* (5' riflessione individuale, 30' riflessione di coppia + 5' presentazione in plenaria di post-it A5 con le loro considerazioni). I post-it sono stati affissi in sala per la libera consultazione nei successivi step di lavoro.

- Relazione del direttore scientifico illustrativa della logica del lavoro dei gruppi, della cornice giuridica e di senso dei lavori di gruppo successivi con enfasi sul concetto di costruzione collettiva e partecipata del cambiamento.
- Analisi e descrizione da parte dei gruppi di un contesto aziendale reale scelto autonomamente da ogni gruppo tra quelli presenti nello stesso.

I partecipanti si sono confrontati e hanno presentato un cartellone per descrivere il contesto, identificando gli ambiti negoziali non presidiati sul tema WLM/rischi psicosociali.

- Definizione degli obiettivi negoziali tenendo presente il contesto negoziale ed i bisogni dei lavoratori emersi nella *survey*.

Partendo dall'analisi delle criticità del contesto e dai bisogni emersi nella *survey*, i gruppi hanno definito gli obiettivi negoziali di breve e lungo periodo di una piattaforma aziendale/settoriale/di gruppo sul tema WLM/rischi psicosociali.

- Definizione della strategia e degli strumenti (di analisi/negoziati/ecc.).

Partendo dagli obiettivi individuati i gruppi hanno definito la strategia negoziale, i soggetti coinvolti (es. federazioni europee di settore, comitati aziendali europei, sindacati nazionali, altri *stakeholders*) e gli strumenti e modalità da mettere in campo per realizzarla (es. commissioni bilaterali, as-

semblee, survey, media, osservatori aziendali, ecc.) e i tempi necessari per realizzare tale strategia.

Ogni step di lavoro si è sviluppato con precise sequenze didattiche:

- Illustrazione del compito da parte dei formatori.
- Lavori di gruppo su uno step.
- Presentazione in plenaria del lavoro svolto da parte dei gruppi.
- Commenti, integrazioni e indicazioni di contenuto e metodo da parte del direttore scientifico.
- Dibattito e illustrazione del compito del successivo step.

Partendo dall'analisi di contesti diversi, ogni gruppo di lavoro ha sviluppato piste negoziali differenti, dimostrando competenza, spirito di iniziativa e voglia di innovare e incidere profondamente sulla realtà. Il commento ed i suggerimenti puntuali del direttore scientifico hanno aiutato i gruppi a focalizzarsi sugli ambiti di riferimento senza perdere di vista l'approccio valoriale e metodologico del progetto. Anche il layout della sala è stato pensato per consentire la migliore gestione possibile dei lavori. L'aula è stata infatti organizzata ad isole – tavoli rotondi per 4/5 persone – in modo da svolgere tutti i lavori, anche quelli di gruppo, in plenaria. In questo modo i formatori sono stati in grado di seguire e, se necessario e/o richiesto, incoraggiare e indirizzare i lavori. A chiusura dei lavori è stato chiesto ai corsisti cosa avessero acquisito in termini di conoscenze e capacità ma soprattutto di riflettere e dichiarare in plenaria come avrebbero utilizzato concretamente quanto appreso una volta tornati nel loro contesto lavorativo. Nella conclusione del corso – sempre rispettando l'impostazione metodologica della promozione dell'*agentività* – la competenza ad agire dei partecipanti – i formatori hanno così ulteriormente stimolato il loro senso di autoefficacia e responsabilità, valorizzando ed indirizzando il loro spirito di iniziativa e la loro creatività verso il cambiamento e il miglioramento organizzativo e negoziale.

### *1.2.3. L'attività di disseminazione*

La divulgazione dei risultati e le attività di promozione del cambiamento culturale e organizzativo/contrattuale sono tra gli obiettivi più qualificanti il progetto e ci hanno permesso di valutare e rendicontare alla Commissione europea l'impatto del processo di formazione sulle competenze e le iniziative dei partecipanti e, di conseguenza, quello sulle organizzazioni sindacali partner del progetto. I partecipanti ai due corsi di formazione, italiani e stranieri, sono stati coinvolti in questa delicata fase del progetto e dotati di una serie di strumenti in grado di favorirne e facilitarne il compito. In particolare sono stati predisposti e distribuiti:



casioni informali), i diversi canali (mass-media, internet & social media, newsletter, intranet, siti istituzionali, email, WhatsApp, ecc.), i destinatari e le persone coinvolte (management aziendale, altri sindacati, lavoratori associati al sindacato, altri lavoratori, altri sindacalisti, pubblico generico o di settore, ecc.), gli strumenti e modalità (dissemination tool, articoli, volantini, comunicati sindacali, altro). È stato inoltre richiesto di segnalare i risultati e le reazioni dei destinatari dell'attività di dissemination, di integrare commenti personali e prossimi passi da programmare.

Le azioni sindacali intraprese dai partecipanti raccolte grazie al *report*, sono state presentate e discusse in occasione dell'ultima riunione del progetto presso la sede a Dublino di *Eurofound, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.

#### 1.2.4. Il sistema di valutazione del processo formativo

##### 1. Metodo

La valutazione dell'efficacia formativa ha, come già anticipato, seguito costantemente il processo formativo. Valutare l'apprendimento significa infatti individuare i cambiamenti avvenuti nelle conoscenze, competenze e performance degli individui a fronte di un determinato intervento formativo, al fine di garantire la coerenza fra i piani formativi e le strategie atte al raggiungimento di determinati obiettivi.

Implementare un sistema di valutazione della formazione significa prevedere già in fase di progettazione un insieme integrato di metodi, tecniche, procedure, strumenti formali, non formali e informali per misurare, verificare e valutare i risultati di un percorso di formazione.

Il più conosciuto, apprezzato e utilizzato modello gerarchico di valutazione dell'efficacia di un percorso formativo è sicuramente quello a 4 differenti livelli introdotto nel 1959 da Donald Kirkpatrick (figura 3). Tale modello, definito *gerarchico*, in quanto ogni suo livello valutativo è propeudeutico e quindi necessario alla valutazione del livello successivo, indica per ciascuno di tali livelli procedure e misurazioni specifiche, atte ad essere applicate in qualsiasi contesto organizzativo.

I 4 livelli di valutazione del modello Kirkpatrick (tavola 1) sono stati adottati e tradotti nel presente processo formativo.

L1 - *Reaction* (Gradimento): rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti di un determinato percorso formativo relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso.

L2 - *Learning* (Apprendimento): rileva e misura l'effettiva efficacia di-

**Figura 3. Livelli di valutazione (D. Kirkpatrick)**

---



dattica del percorso formativo in termini di conoscenze acquisite e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali.

Per misurare il gradimento dei partecipanti ai due corsi di formazione, ma anche per raccogliere la loro percezione di quanto appreso e i loro ulteriori bisogni formativi, è stato utilizzato un questionario di valutazione consegnato ai partecipanti alla fine di ogni modulo. Al questionario sono stati affiancati altre metodologie più “qualitative” del gradimento e dell’apprendimento come la *self-analysis* alla fine di ogni modulo ed il giro di tavolo finale. Questo per quanto riguarda la cosiddetta *valutazione sommativa*, cioè a fine corso. Per quanto riguarda invece *le valutazioni in itinere* – volte a misurare durante tutto il percorso formativo il livello di coinvolgimento dei partecipanti, da una parte, ed il loro processo di apprendimento, dall’altra – si sono utilizzati diversi strumenti formali, ma soprattutto non formali ed informali. Parliamo in particolare dei lavori che i partecipanti hanno svolto sia fuori dall’aula (l’analisi e la raccolta delle buone pratiche, il numero di questionari compilati nei vari paesi partner, lo spirito di collaborazione ed iniziativa nei vari step prima e dopo gli eventi formativi) che in aula (lavori di gruppo, osservazioni in aula e fuori dall’aula, interventi/domande in plenaria) il cui esito ha permesso di valutare il livello di acquisizione dei contenuti ma anche l’impegno e la motivazione ad apprendere. Nello specifico, particolare importanza ha rivestito nel secondo corso di formazione *The Change* la costruzione e risoluzione di un caso utilizzando il metodo del *project management*, il cui meta-obiettivo era far sperimentare una nuova metodologia di lavoro im-

**Tavola 1. Valutazione**

COSA SI VALUTA	FOCUS DELLA MISURAZIONE	DOMANDE CHIAVE
REAZIONE/ GRADIMENTO	Percezioni del corsista	Cosa pensa il soggetto di questo percorso formativo?
APPRENDIMENTO	Skill acquisite	C'è stato un incremento delle sue conoscenze/capacità?
COMPORAMENTO	Implementazione delle skill	Ciò che è stato acquisito è utilizzato sul posto di lavoro?
RISULTATI	Impatto sull'organizzazione	Che effetto ha avuto il processo formativo sull'organizzazione?
RITORNO DELL'INVESTIMENTO	Comparazione tra costi e benefici	Il beneficio ottenuto è superiore ai costi?

mediatamente applicabile al contesto lavorativo. In questo modo siamo stati in grado di misurare sia le competenze apprese attraverso l'analisi delle buone pratiche, degli accordi e delle normative approfondite nel primo corso (obiettivo di conoscenza) che le modalità di applicazione di metodi negoziali innovativi utile all'implementazione delle tematiche del WLM nei protocolli negoziali (obiettivo di cambiamento). Tuttavia il livello di conoscenza acquisito non è di per sé predittivo del grado di cambiamento che verrà messo in atto.

L3 - *Transfer* (Trasferimento sul comportamento degli *skill* appresi): misura proprio l'effettiva applicazione nell'attività e nel lavoro quotidiano delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso di formazione. È la valutazione di come (e se) i partecipanti hanno modificato il loro comportamento lavorativo a seguito dell'intervento formativo e misura la loro *performance adaptability*, cioè il processo di generalizzazione delle conoscenze acquisite a nuove situazioni e a compiti più complessi.

L4 - *Results* (Impatto sull'organizzazione/luogo di lavoro). Ultimo nonché più complicato livello di valutazione, la valutazione dell'impatto va fatta in un arco temporale adeguatamente lungo per riuscire a quantificare e verificare gli effetti della formazione, sapendo che gli elementi e le variabili che entrano in gioco in questa fase sono molteplici e di diversa natura.

Vari fattori rendono infatti difficile la misurazione dell'impatto della formazione sui risultati dell'organizzazione. La dimensione diacronica dell'impatto di entrambi i livelli 3 e 4, ovvero lo studio e la valutazione degli interventi formativi secondo il loro divenire nel tempo, in una prospettiva

dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente complesso da rilevare. In linea generale si può affermare che:

- l'applicazione nell'ambiente di lavoro di abilità e competenze da parte dei partecipanti può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), successivamente il contributo dell'intervento formativo si va mescolando con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone;
- i cambiamenti sugli aspetti immateriali e non formalizzati dell'organizzazione, ovvero i comportamenti organizzativi consolidati, la cultura aziendale, possono verificarsi ed essere riscontrabili nell'arco di qualche anno;
- gli impatti sulle performance dell'organizzazione possono avvenire in tempi molto variabili, in relazione al tipo di azione formativa e di strategia progettuale.

Nel nostro progetto, viste la limitata durata nel tempo (2 anni, di cui solo 6 mesi dopo gli interventi di formazione) e l'ampiezza del target di riferimento (organizzazioni sindacali provenienti da 9 paesi europei), è stata possibile solamente la misurazione e la relativa rendicontazione dell'utilizzo all'interno del contesto lavorativo delle conoscenze, delle capacità e degli atteggiamenti acquisiti durante la formazione. Impossibile valutare in così poco tempo l'impatto organizzativo. Prendendo a riferimento un arco temporale di 6 mesi è stato chiesto ai partecipanti di disseminare i risultati e riportare nella riunione di chiusura del progetto i primi risultati in termini di innovazione nel dialogo sociale.

## 2. *Esiti del sistema di valutazione*

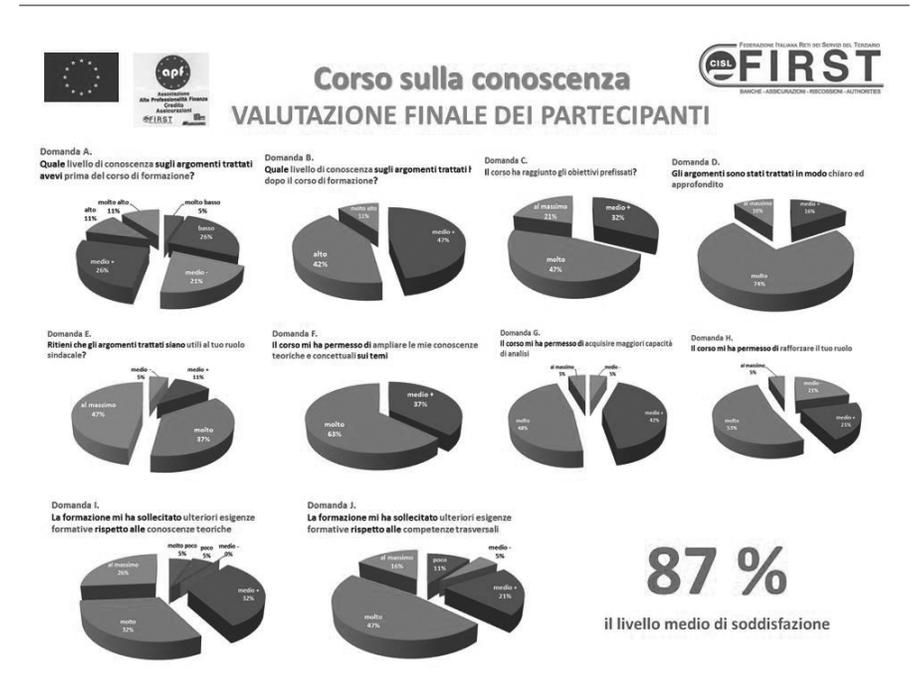
Illustriamo di seguito i risultati della valutazione della formazione (figura 4).

Per il corso di formazione sulla "conoscenza", il questionario finale ha messo in evidenza un aumento del livello di consapevolezza e conoscenza e sensibilità sugli argomenti oggetto del progetto europeo. Molto alta anche la richiesta da parte dei corsisti di ulteriore formazione sulle competenze trasversali e le *soft skill*. Si è rilevata inoltre un'elevata condivisione di conoscenze, esperienze e pratiche tra i partecipanti e la soddisfazione per la costruzione di un terreno comune, utile base per il successivo corso sul cambiamento.

Il corso di formazione sul "cambiamento" ha avuto un importante e positivo riscontro rappresentato da un livello di soddisfazione medio che ha superato il 90% (figura 5). Le verifiche in itinere e quelle a fine corso hanno evidenziato in particolare l'accresciuta competenza dei partecipanti:

- nell'individuare piste di azione negoziale a partire dalle esigenze espresse dai lavoratori nella *survey*;

**Figura 4. Rappresentazione grafica questionario finale corso sulla conoscenza**

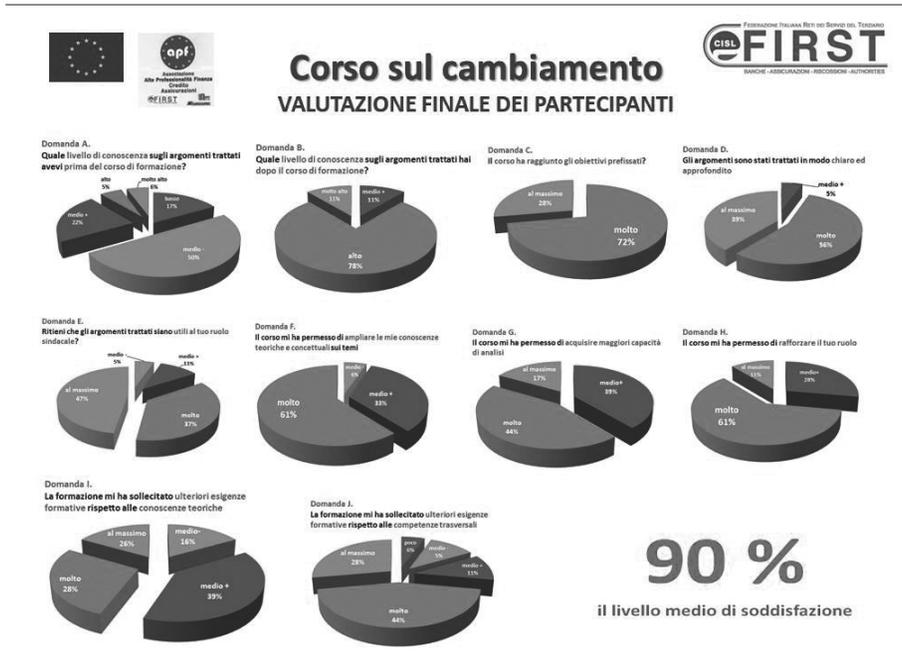


- nel costruire coerenti protocolli negoziali/piattaforme sindacali su WLM e rischi psicosociali, a partire dai risultati dell'indagine e dall'analisi di un contesto aziendale/di settore/di gruppo reale;
- nell'elaborazione di proposte innovative sulle strategie negoziali per contrattare accordi basati sulle esigenze delle WLM e per tutelare i lavoratori dai rischi psicosociali.

Abbiamo riscontrato nei partecipanti una forte consapevolezza della necessità di una nuova cultura sindacale basata sulla partecipazione e sulla bilateralità e un crescita della loro percezione di essere agenti di cambiamento e di conoscenza. Infine è stata rilevata una forte soddisfazione per aver appreso una metodologia di lavoro, acquisita grazie alla sperimentazione laboratoriale in aula.

Le parole-chiave più utilizzate dai partecipanti per descrivere il loro stato d'animo a seguito della *self-analysis* a fine corso sono state: fiducia, entusiasmo, crescita personale, empowerment, condivisione, nuove idee, nuovi metodi di lavoro, partecipazione.

**Figura 5. Rappresentazione grafica questionario finale corso sul cambiamento**



### 1.3. L'impostazione metodologica: il percorso progettuale

*Sii tu il cambiamento che vuoi vedere nel mondo.*  
Mahatma Gandhi

“La gestione Vita-Lavoro e la RSI nel settore finanziario: un percorso formativo per incentivare il dialogo sociale a livello aziendale ed europeo. Focus su quadri direttivi e dirigenti”. VS/2016/0394 è stato un progetto biennale presentato da FIRST CISL e finanziato dalla Commissione Europea sulla linea della formazione alle Organizzazioni sindacali, partito a gennaio 2017 e concluso, dopo 11 tappe, nel dicembre 2018.

Al centro il tema della gestione dell'equilibrio vita-lavoro affrontato in modo innovativo a partire già dal lessico: si è usata la parola *gestione* e non *conciliazione* vita-lavoro, proprio per sottolineare il valore neutro e universale dell'accezione.

Il tema è stato quindi affrontato attraverso 2 grandi questioni:

1. Il riequilibrio delle responsabilità all'interno delle famiglie in grado

di favorire lo sviluppo della partecipazione femminile al mercato del lavoro, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo.<sup>5</sup>

2. La tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori contro i rischi psicosociali e lo stress sul posto di lavoro.<sup>6</sup>

L'idea di presentare il progetto nella linea della formazione è nata dall'esigenza di fare formazione e sensibilizzazione culturale su questi temi e soprattutto di fare cultura tra coloro che negoziano su questi temi in azienda.

### *Obiettivi del progetto*

L'obiettivo generale e il risultato atteso del progetto è stato costruire una rete di sindacalisti preparati sui temi relativi al *Work Life Balance*, per indurre un cambiamento nell'approccio negoziale a questo tema. Per raggiungere tale risultato gli obiettivi specifici che il progetto si è posto sono stati:

1. sviluppare e diffondere una metodologia contrattuale che tenga conto della gestione vita-lavoro dei dipendenti, al fine di contribuire positivamente alla creazione di valore dell'azienda e allo stesso tempo che ottimizzi il clima aziendale attraverso una particolare attenzione dedicata a:

- sicurezza e salute sul luogo di lavoro;

<sup>5</sup> Secondo le ultime stime da Eurofound (2015), il divario occupazionale di genere costa 325 miliardi di euro € l'anno per l'UE (2,5% del PIL dell'UE), con un costo individuale di esclusione durante tutta la vita lavorativa delle donne, stimato in oltre 1 milione di euro. In Europa, le donne, nonostante la qualifica superiore in termini di livelli di istruzione rispetto agli uomini (42,3% delle donne tra i 30 e 34 anni con un diploma di laurea o laurea specialistica contro il 33,6% degli uomini) continuano ad essere sottorappresentate nel mercato del lavoro (75 % il tasso di occupazione degli uomini contro il 63,5% delle donne). È anche dimostrato che la presenza di bambini gioca negativamente sul tasso di occupazione femminile, nonché l'uso del part-time è più utilizzato dalle donne rispetto agli uomini (32,9% delle donne rispetto al 9,9% degli uomini). Anche la cura dei bambini con disabilità e/o parenti anziani pesa di più sulle donne.

<sup>6</sup> Il progresso tecnologico, caratterizzato da una crescente digitalizzazione, sta alimentando una cultura di lavoro '24 ore su 24' e può portare a un offuscamento dei confini tra vita lavorativa e vita privata. La salute e la sicurezza dei lavoratori in Europa sono oggi minacciate soprattutto da rischi psicosociali e dallo stress sul posto di lavoro. Tra i rischi psicosociali incontrati dalla maggior parte dei lavoratori europei, oltre allo stress, troviamo l'ansia per raggiungere gli obiettivi di risultato e l'esaurimento (*burn-out*) causato da superlavoro. Questi fenomeni sono particolarmente presenti nel settore bancario in cui i lavoratori sono sotto pressione a causa delle sollecitazioni alla vendita di prodotti finanziari alla clientela. L'indagine 2014 Eurobarometer sulle condizioni di lavoro negli Stati membri dell'Unione europea dimostra che orari di lavoro eccessivamente prolungati, vengono giustificati dai lavoratori dal fatto di essere insoddisfatti del proprio lavoro (48%), mentre l'esposizione allo stress è identificato come uno dei principali rischi per la salute e sicurezza sul lavoro dai lavoratori stessi (53%). Stress, depressione o ansia sono stati i più citati problemi di salute legati al lavoro nella maggior parte degli Stati membri dell'UE.

- pari opportunità e crescita professionale e sviluppo di carriera;
2. arricchire o creare competenze sindacali, con l'obiettivo di contribuire al dialogo sociale del settore a livello nazionale/aziendale ed europeo, con riferimento a:
- la revisione della dichiarazione congiunta delle parti sociali nel 2005, rappresentata dall'Accordo Quadro concluso dalle parti sociali europee 31 gennaio 2014;
  - la Direttiva europea n. 2010/18/UE;
  - la *Road Map* della Commissione europea che ha lanciato l'iniziativa: "Un nuovo inizio per sostenere le sfide di equilibrio vita/lavoro affrontate dalle famiglie che lavorano" finalizzata alla revisione della Direttiva sul congedo di maternità;
  - il ricorso più ampio al principio di sussidiarietà di cui all'art. 153 del trattato sul Funzionamento dell'Unione europea (la TFUE): essa consente all'Unione di sostenere e completare l'azione degli Stati membri, tra l'altro, nel settore della parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità nel mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro;
3. contribuire a diffondere e rafforzare i principi del dialogo sociale europeo nei nuovi Stati membri (la Romania e la Bulgaria) e paesi candidati (la Turchia);
4. confrontare diverse culture, esperienze e buone pratiche dei partner europei che partecipano al progetto, provenienti da diversi contesti geografici, economici, sociali e culturali;
5. fornire attività di formazione in materia di equilibrio vita-lavoro finalizzate allo sviluppo della conoscenza e alla promozione di un cambiamento che sia tangibile nel comportamento di tutti i giorni. In particolare attraverso le attività formative:
- incrementare la conoscenza su *European Joint Declarations*, Direttive europee e programmi di WLM;
  - diffondere e rafforzare i principi del Dialogo sociale europeo negli Stati membri UE e candidati;
  - sviluppare e disseminare il metodo negoziale sui temi del WLM;
  - confrontare le diverse culture, esperienze e buone pratiche su WLM;
  - fare formazione su conoscenza e cambiamento del comportamento sul tema WLM.

### *Partner*

Il progetto ha coinvolto un partenariato transnazionale forte e significativo di 9 paesi europei:

- 2 paesi del Nord Europa con una “storica” sensibilità verso i temi di WLM (Inghilterra, Finlandia);
- 4 paesi dell’Europa occidentale con una cultura più “tradizionale” (Italia, Spagna, Francia, Grecia);
- 2 paesi della “nuova” Europa con meno esperienza nel campo della negoziazione dei diritti dei lavoratori (Bulgaria, Romania);
- 1 paese candidato: la Turchia.

Nove i sindacati coinvolti:

- FIRST CISL, Italia;
- UNITE THE UNION, United Kingdom;
- BSS BASISEN, Turchia;
- SINDACATUL UPA, Romania;
- ITUEB, Bulgaria;
- OTOE, Grecia;
- PRO, Finlandia;
- CFDT CADRES, Francia;
- UTC UGT, Spagna.

Inoltre:

- UNI Europa, parte sociale riconosciuta, e il suo Dipartimento UNI Europa P & M;
- EUROCADRES, il sindacato europeo che rappresenta alte professionalità e manager, parte sociale riconosciuta;
- FEDERMANAGEMENT, Associazione nazionale di dirigenti d’azienda.

### *Attività*

Il progetto ha messo in atto 5 tipologie di attività:

1. *Strategia e tattica.* Tutte le attività di monitoraggio e definizione delle strategie di azione e correzione in itinere, sotto la responsabilità del *Project manager* e dello *Steering Committee*.

2. *Ricerca e indagine.* Il lavoro a distanza dei *Working Group*, il Sondaggio di opinione e i *Focus meeting*.

3. *Formazione.* Tutte le attività di progettazione, erogazione e valutazione di due Corsi di formazione.

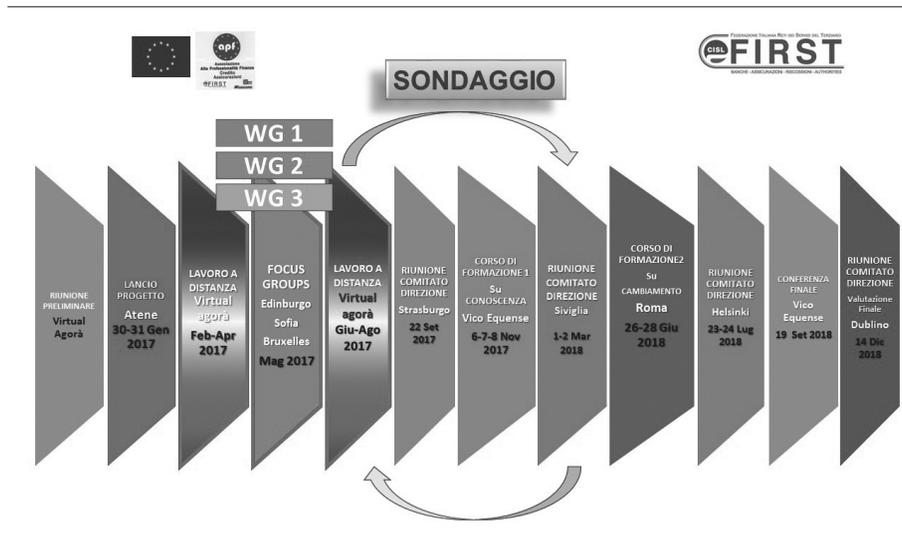
4. *Verifica e valutazione dei risultati.* Tutte le azioni effettuate dopo ogni step e/o attività mettendo in atto, se necessario, i dovuti correttivi.

5. *Disseminazione dei risultati.* Tutte le attività finalizzate, direttamente e indirettamente, alla disseminazione: la Conferenza finale, il *Dissemination Tool*, i Corsi di formazione, la *Virtual Agorà*, che diventa pubblica a conclusione del progetto e la pubblicazione finale.

## Struttura

Il progetto si è articolato in 11 step (figura 6).

Figura 6. Step del progetto



## Step

### 1. Kick off – Lancio del progetto

L'incontro ha riunito tutti i componenti del Comitato Direttivo, il responsabile per la formazione ed i facilitatori dei corsi di formazione (uno per ciascun gruppo di lavoro). È stato un incontro formativo ed operativo al tempo stesso. I lavori si sono tenuti ad Atene il 30 e 31 gennaio 2017. In particolare i lavori hanno previsto:

- una presentazione del Progetto con obiettivi e risultati attesi;
- un giro di tavolo in cui i partecipanti hanno illustrato la situazione nel proprio Paese, iniziando con i padroni di casa del sindacato greco OTOE;
- l'intervento del responsabile scientifico del progetto Domenico Iodice sullo stato dell'arte della legislazione comunitaria e sui possibili sviluppi;
- la presentazione del ricco e qualificato partenariato e della *Virtual Agora*, l'area web che è stata utilizzata per il lavoro a distanza;
- la presentazione dei tre Gruppi di lavoro: composizione, obiettivi, risultati attesi, metodologie e calendario attività.

La riunione si è svolta nella sede del sindacato OTOE, ed è stata particolarmente partecipata. Molto interessanti gli esiti della ricerca effettuata dal sindacato greco presentata dalla professoressa Vana Georgapoulou, Economista del Lavoro, consulente di OTOE che ha messo in evidenza, utilizzando riferimenti normativi e dati statistici, la situazione greca riferita in particolare alle alte professionalità, per cui a dispetto di quello che dovrebbe essere, parlare di gestione vita-lavoro è considerato un lusso, vista la crisi che il Paese sta attraversando.

Il tema ha coinvolto tutti dal primo momento, sia per la tematica inerente la partecipazione delle donne al lavoro e le pari opportunità (su cui si è discusso ampiamente, sottolineando come sia necessario un cambio di visione, che passi dal negoziare solo permessi e congedi a una valorizzazione della presenza e dell'apporto delle donne sul luogo di lavoro), sia per la tematica della salute e sicurezza, su cui si sono raccolte testimonianze personali di alcuni partecipanti che hanno raccontato di aver vissuto sulla propria pelle le ripercussioni psicologiche che le nuove tecnologie e modalità di lavoro a distanza, provocano, a causa anche della perdita del confine netto tra tempo di lavoro e tempo personale.

## *2. Ricerca e analisi. Lavoro a distanza*

In questa fase è stato effettuato un lavoro di ricerca e analisi a livello europeo in modalità a distanza, che si è svolto in due fasi ed è durato in tutto 7 mesi (3 mesi + *focus meeting* + 3 mesi) utilizzando la *Virtual Agora*.

I partner sono stati divisi in 3 gruppi di lavoro e hanno lavorato su 3 aree tematiche. Il lavoro a distanza e il relativo processo di apprendimento è stato guidato dai coordinatori.

## *3. Focus meeting*

Al termine dei primi tre mesi (febbraio, marzo e aprile 2017) di lavoro a distanza, nel maggio 2017, si sono svolti tre *Focus Meeting* (a Sofia, Edimburgo, Bruxelles) uno per ciascuno dei tre gruppi di lavoro per verificare il lavoro svolto (giugno, luglio e agosto 2017). I partner durante il lavoro a distanza, si sono impegnati nel raccogliere e analizzare accordi, leggi, buone pratiche sulle 3 aree tematiche:

- WG1: riequilibrio delle responsabilità all'interno delle famiglie in grado di favorire la crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Coordinatore: Antonio Masciale.
- WG2: protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori contro i rischi psicosociali e lo stress sul posto di lavoro. Coordinatrice: Paola Vinciguerra.
- WG 3: rielaborare gli argomenti del WG1 e WG2 dalla prospettiva

di analisi della categoria *Professional & Managers*. Coordinatore: Andrea Paterlini.

Durante i *focus meeting* i partner hanno presentato i risultati dell'analisi, e sotto la guida dei coordinatori, hanno concordato la metodologia del lavoro successivo (giugno, luglio e agosto 2017).

#### 4. *Incontro steering committee Strasburgo*

Nella riunione del 22 settembre 2017, i componenti del Comitato di direzione, riunitisi a Strasburgo, hanno analizzato il lavoro svolto dai tre gruppi, hanno effettuato una prima valutazione dei risultati, selezionato le buone pratiche e pianificato il successivo Corso di Formazione.

#### 5. *Primo corso di formazione. The knowledge*

Il primo Corso di Formazione di 3 giorni si è svolto a Vico Equense, il 6-7-8 novembre 2017, ha avuto come obiettivo la *conoscenza* dei materiali e dei risultati dei lavori del progetto fino a lì raggiunti. Sono stati coinvolti 22 sindacalisti contrattualisti delle organizzazioni partecipanti.

I macro obiettivi del corso sono stati:

- Incrementare nei partecipanti le conoscenze sugli argomenti attinenti *all'equilibrio nella vita lavorativa* all'interno del più ampio contesto dei principi della Responsabilità sociale di impresa, sugli accordi più significativi riguardanti l'equilibrio vita-lavoro, e sugli Accordi Quadro europei in materia.
- Rendere i partecipanti consapevoli del proprio ruolo di *agenti di cambiamento e di conoscenza*.

#### 6. *Sondaggio di opinione*

Una seconda ricerca, una "ricerca sul campo", è stata condotta attraverso un *sondaggio di opinione* aperto a tutti. Il sondaggio lanciato a Vico Equense, durante il primo corso di formazione, è stato proposto per un arco temporale complessivo di 8 mesi (da ottobre 2017 a maggio 2018) con un questionario accessibile on line, i cui risultati sono stati oggetto di analisi e valutazione durante il corso di formazione *The Change* e le cui risultanze finali sono state presentate nella riunione dello *Steering Committee* svoltasi a Helsinki nel luglio 2018 e sono pubblicate nella *Virtual agorà*.

#### 7. *Riunione steering committee. Verifica e progettazione*

Nella riunione del 1/2 marzo 2018 a Siviglia il Comitato direttivo:

- ha verificato il raggiungimento degli obiettivi del primo corso di formazione;

- ha preso visione dei risultati parziali del sondaggio di opinione lanciato a Vico Equense;
- ha condiviso gli obiettivi del corso *The Change* raccogliendo i contributi dei partner.

Nel corso della stessa si è svolta anche una tavola rotonda dal titolo “Industry 4.0 what are the challenges for Labour Law?” moderata da Pierluigi Ledda, *project manager* del progetto, alla quale hanno partecipato:

- Antonio Ojeda Avilés – Professore di Diritto del lavoro e sicurezza sociale.
- Macarena Sierra Benitez – Professore di Diritto del lavoro transnazionale all’Università di Siviglia.
- Domenico Iodice – Direttore scientifico del progetto.
- Sara Barberotti – Segretaria nazionale FIRST CISL.

#### 8. Secondo corso di formazione. *The Change*

Il secondo corso di formazione è stato la parte focale di tutto il progetto, si è svolto a Roma dal 26 al 28 giugno 2018. Ha avuto come obiettivi:

- Rafforzare nei partecipanti la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento nella propria realtà di lavoro;
- Fornire strumenti metodologici per negoziare accordi che rispondano alle esigenze dei lavoratori di *work life management*/rischi psicosociali, con particolare attenzione alla categoria Professional & Managers.

Hanno partecipato 18 sindacalisti contrattualisti dei paesi europei partner del progetto. Si sono analizzati i risultati della *survey*, base di analisi dei bisogni ancora insoddisfatti e punto di partenza dei lavori. Da questa analisi sono scaturite piste di azione negoziale per costruire protocolli negoziali su *Work life management* e rischi psico-sociali.

Il corso ha avuto un taglio molto operativo, si è costruito un caso utilizzando il metodo di lavoro del *Project management*. Le metodologie utilizzate, innovative e partecipative, hanno richiesto la partecipazione attiva di tutti i partecipanti.

#### 9. Verifica e valutazione

Nella riunione dello *Steering Committee* svoltasi a Helsinki, nella sede del sindacato PRO, il 23-24 luglio 2018 si è effettuata:

- l’analisi e la valutazione dei risultati del corso di formazione *The Change*;
- la presentazione dell’analisi e la valutazione dei risultati del sondaggio effettuata durante il corso *The Change*;

- la presentazione della metodologia utilizzata per effettuare la valutazione dell'impatto dei due corsi di formazione;
- la presentazione e validazione del Dissemination Tool;
- la presentazione degli obiettivi della Conferenza finale di settembre.

### *10. Conferenza finale*

La Conferenza finale si è svolta il 19 settembre 2018 a Vico Equense. È stata l'occasione per presentare ufficialmente i risultati del progetto attraverso un confronto cui hanno partecipato numerosi protagonisti del dialogo sociale europeo, esponenti di importanti Comitati aziendali europei, e sindacalisti specializzati in contrattazione dei principali gruppi bancari nazionali ed europei.

Fulcro dell'evento è stato una tavola rotonda dal titolo *Is WLM the solution to combine workers' well-being and engagement at the workplace with company productivity? An overview on the European state of art with a special focus on P&Ms* il cui panel di ospiti era così composto:

- Antonio Fraccaroli, Direttore del Fondo Banche e Assicurazioni,
- Filippo Abramo, Federmanagement,
- Alex Hogback, UNI Europa P&M,
- Ute Meyenberg, Eurocadres,
- Liliana Ocmin, Responsabile Dipartimento donne giovani e immigrati della CISL nazionale.

Ha moderato la discussione Filippo Arena, Coordinatore nazionale per le politiche internazionali FIRST CISL, mentre le conclusioni sono state affidate al direttore scientifico del progetto Domenico Iodice.

### *11. Verifica e validazione finale*

È stata l'ultima tappa del progetto. Lo *Steering Committee* si è incontrato per un seminario internazionale a Dublino il 14 dicembre 2018 presso la sede di Eurofound (WyattvilleRoad, Loughlinstown). Organismo tripartito, la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, è un'agenzia dell'Unione europea, costituita nel 1975 dal Consiglio europeo per contribuire a migliorare le condizioni di vita e lavoro in tutta Europa.

Il seminario ha beneficiato della partecipazione di Mathjin Wilkens ricercatore di Eurofound che ha presentato una interessante ricerca effettuata dall'istituto europeo sul *Work Life Management*, indicandone criticità e scenari futuri.

Obiettivo della riunione la rendicontazione finale e la validazione dei risultati delle varie fasi del progetto.

Sono stati presentati i risultati finali dei Corsi di formazione e del Sondaggio europeo; inoltre si è presentata la ricerca effettuata dall'Ufficio

studi FIRST CISL su benessere e stress lavoro-correlato, svolta in collaborazione col Centro interuniversitario di ricerca in psicologia ambientale dell'Università Sapienza di Roma e Studio Saperessere, raccolta nel libro, pubblicato da Key Editore con il titolo *Stress e benessere lavorativo. Manipolare con cura*, firmato da Roberto Spanu e Marco Vitiello, psicologi del lavoro, e dall'avvocato Pasquale Lattari.

Lo *Steering Committee* ha anche concordato i metodi di diffusione dei risultati nei Paesi che hanno partecipato al progetto. Nel finale si sono indicate le piste da seguire e le raccomandazioni politiche per il futuro.

Tutti i documenti prodotti dal progetto, i risultati finali degli incontri, dei corsi di formazione e del Sondaggio europeo, oltre alle raccomandazioni finali e al *Dissemination Tool* sono disponibili e accessibili a tutti sulla *Virtual agorà* raggiungibile a questo link <http://apf.fiba.it/2016/home.nsf>

#### **1.4. Il nodo gordiano del cambiamento dei processi: digitalizzazione e disconnessione**

Il cambiamento di approccio alle magmatiche dinamiche d'impresa, deve partire (come sopra descritto) dalle persone e dagli schemi di rappresentanza negoziale, ma investe inevitabilmente anche le criticità organizzative con cui, al di là degli enunciati, le persone del lavoro devono quotidianamente e materialmente (oltre che psicologicamente) fare i conti. Tali criticità sono fisiologiche, in quanto i punti frizionali tra logica di puro efficientamento (obiettivo d'impresa) e esigenza di dispersione creativa (fenomenologia del lavoro umano) sono, oltre un certo limite, irriducibili. Ciononostante, lo sviluppo dell'economia digitale, che pure propone, tra i suoi enunciati, di ridurre al minimo tale frizione, per una strana eterogenesi dei fini realizza effetti diametralmente opposti: fa da moltiplicatore parossistico di tali criticità, generando come indotto la pervasività dei sistemi di controllo digitale della prestazione lavorativa, e in tal modo potenzialmente è in grado di attuare i vetusti obiettivi fordistici del controllo totale. Inoltre l'avanzamento tecnologico di per sé, in quanto realizzato per efficientare i processi e massimizzare i risultati d'impresa (e non per "servire" le persone del lavoro),<sup>7</sup> strutturalmente tende da un lato a comprimere i tempi di esecuzione delle operazioni produttive e dall'altro, all'opposto, a dilatare fino alle 24 ore l'arco temporale in cui si può esprimere (è attesa) la reattività umana agli

<sup>7</sup> Come invece richiederebbe una sana ergonomia dei processi di innovazione tecnologica della produzione, che fosse cioè ispirata alla logica di "adeguare il lavoro all'uomo" di cui alla Direttiva Quadro 89/391.

stimoli automatici. Ecco perché diviene centrale comprendere da un lato le modalità con cui si dipana la filiera dell'economia digitalizzata, soprattutto nel settore bancario (attualmente in trasformazione) e dall'altro quali sono gli ostacoli da superare per realizzare un effettivo diritto alla disconnessione. Conoscere è il primo passo per intervenire e modificare lo *status quo* (che sarebbe più corretto definire *motus*, ovvero *status in fieri*).

Sono possibili diversi approcci alla “conoscenza” che genera cambiamento. Semplificando possiamo ricondurre gli stessi a due direttrici: a schemi di tipo deduttivo (o aprioristico) o a schemi di tipo induttivo (o epistemologico). Tra le due possibilità, abbiamo optato per la seconda direttrice. Dal momento che si è postulato, in premessa, che il cambiamento da realizzare sia di tipo “partecipativo” (in quanto ciò ne garantisce l'incisività e l'efficacia, ma anche in quanto la partecipazione è fine in sé), l'implicazione necessaria è che la partecipazione dei partner del Progetto ai temi sopra dibattuti fosse realizzata appieno e valorizzata anche nel presente volume. La maieutica della conoscenza, nel lavoro progettuale è perciò partita dalla sollecitazione ai Partner a individuare problemi e soluzioni: a considerare cioè la *conoscenza* come problematica, in altri termini come obiettivo da raggiungere per approssimazioni successive, e il *cambiamento* in chiave euristica. Il risultato di questa interessante sperimentazione è testimoniato dai tre contributi forniti da sindacalisti e studiosi partner del Progetto, che hanno voluto in tal modo esprimere dalla loro prospettiva di analisi, legata anche al contesto in cui operano, criticità e proposte di intervento sui temi della digitalizzazione, della disconnessione e del WLM.

## 1.5. Gli esiti della maieutica progettuale: i contributi dei partner

### 1.5.1. *La riduzione dell'orario di lavoro e la contrattazione collettiva nell'era della digitalizzazione del lavoro*<sup>8</sup>

1. Nel contesto generale dell'approccio, dovremmo considerare che le nuove tecnologie e le nuove forme di organizzazione del lavoro e di assunzione tendono ad allontanarsi dalla misurazione della presenza fisica del lavoratore sul posto di lavoro (approccio classico dell'orario di lavoro) attribuendo maggiore importanza al risultato del lavoro di ciascun dipendente.

<sup>8</sup> Brevi commenti dell'OTOE sulla dichiarazione UNI Europa di Vienna “È il nostro tempo: orario di lavoro nel nuovo mondo del lavoro. Orario di lavoro e politica di contrattazione collettiva”. Adottato dal Comitato Esecutivo UNI Europa l'11 settembre 2018.

Si tratta di una forte tendenza al ribaltamento, rafforzata dall'utilizzo di sistemi di valutazione basati su schede individuali corrispondenti a sistemi retributivi basati su progetti, o basati sui risultati, così come per il lavoro di terzi che collaborano con l'azienda (es. subappalto, piattaforme domestiche o *off-shore*), i lavori domestici, il lavoro nomade, ecc.

Oggi più che mai, le relazioni industriali dei "dipendenti ordinari" all'interno di un'azienda e le relazioni industriali dei lavoratori informali, impiegati o meno, "alla periferia" o oltre, rappresentano vasi comunicanti.

Pertanto, per avere un impatto positivo sull'orario di lavoro, dobbiamo intervenire in modo sostanziale su tutta la gamma di questi sconvolgimenti mediante:

- Un deciso rifiuto sia dei sistemi di valutazione individuale delle prestazioni e dei sistemi retributivi "valutativi" basati su obiettivi quantitativi individuali (perché alterano e distorcono la natura stessa del rapporto di lavoro trasferendo il rischio aziendale sul dipendente, aumentando lo stress, alimentando la concorrenza individuale, le violazioni dei contratti e delle regole, nonché la discriminazione, prolungando in generale l'orario di lavoro o ampliandolo in modo incontrollato e fuori dal luogo di lavoro).
- Una drastica limitazione sia del lavoro in outsourcing che del lavoro nomade, nonché degli incentivi per i datori di lavoro a ricorrere a queste forme (miglioramento sostanziale in termini di retribuzione e sicurezza sociale dei lavoratori "informali" "ovvero irregolari" o privi di tutele), abolizione dei contratti a "zero ore", ogniqualvolta i dipendenti "formali" all'interno dell'azienda spingono per un miglioramento dell'orario di lavoro.
- Una drastica restrizione o divieto di qualsiasi eccesso (carichi di lavoro extra, lavoro straordinario) dell'orario di lavoro contrattuale per i lavoratori dei settori:
  - con un alto tasso di disoccupazione,
  - e/o in cui sono stati operati licenziamenti in modo significativo.

2. La proposta di ridurre l'orario di lavoro senza alcuna perdita di salario è un mezzo ragionevole per ricompensare l'aumento della produttività determinato dall'uso efficace del lavoro in combinazione con le nuove tecnologie, ma anche un mezzo di protezione e/o creazione di nuovi posti di lavoro, a condizione di aver risposto efficacemente alle questioni di cui al punto 1.

Dobbiamo tuttavia tener conto delle differenze tra paesi e settori. È probabile che in alcuni paesi/settori in cui prevalgono salari estremamente bassi, la riduzione dell'orario di lavoro senza alcuna perdita di salario non sia una

priorità praticabile per i dipendenti e che essi preferiscano, invece, gli aumenti di produttività sotto forma di aumenti salariali piuttosto che di tempo libero.

3. Sulla base di quanto indicato al punto 1, è necessario un intervento globale per garantire che la riduzione dell'orario di lavoro senza alcuna perdita di stipendio sia reale ed efficace, che non sia indirizzata a pochi e che non inneschi una nuova esternalizzazione.

Per questo motivo, la Dichiarazione di UNI Europa "sull'orario di lavoro" dovrebbe dare una più chiara e maggiore enfasi alla necessità di regolare la questione attraverso contratti collettivi multi-datoriali (a livello settoriale-industriale) per coprire l'intera gamma di imprese e dei loro subappaltatori, garantendo adeguati e uniformi diritti minimi del lavoro.

In un'era di accresciute interconnessioni interaziendali, non consideriamo adeguati i contratti collettivi a livello aziendale se non sono combinati con contratti collettivi più ampi che regolano le diverse collaborazioni industriali dell'azienda. Questo dovrebbe, a nostro avviso, essere evidenziato nella Dichiarazione.

Per evitare il *dumping* sociale, l'inasprimento delle disuguaglianze e il mancato monitoraggio dell'applicazione delle norme concordate collettivamente, abbiamo bisogno di un'ampia gamma di salvaguardie per settore o industria. Tali salvaguardie possono essere fornite solo da contratti collettivi interaziendali, altrimenti ci sforzeremo di colmare un pozzo senza fondo.

4. L'esperienza di OTOE in materia di riduzione dell'orario di lavoro senza alcuna perdita di stipendio raggiunta alla fine degli anni Novanta nel settore bancario ha evidenziato molte questioni, sia qualitative che quantitative, avvalendosi anche di un progetto pilota bilaterale concordato prima di essere applicato universalmente nel settore.

Una questione chiave è che non possiamo "condividere" uniformemente l'orario di lavoro tra lavori, competenze e responsabilità professionali eterogenei. La riduzione dovrebbe essere progettata sulla base di gruppi relativamente omogenei di dipendenti o dirigenti, eventualmente con programma di riduzione dell'orario di lavoro diversi per ogni categoria. Ad esempio, uno schema per i dirigenti (una settimana di 4 giorni, con adeguata supplenza il 5° giorno), un altro per i "semplici dipendenti" e persino uno per chi non ha specializzazioni. Sarebbe utile registrare e monitorare le buone pratiche comunitarie disponibili in questo campo, adattandole alle nuove circostanze.

In ogni caso, ciò che dovrebbe essere esplicitamente escluso nel testo della Dichiarazione di UNI Europa è qualsiasi transizione dalla "condivisione dell'orario di lavoro" al "lavoro ripartito" (c.d. *job sharing*), quindi

ad una riduzione dell'orario di lavoro con una riduzione delle retribuzioni. Quest'ultima è una delle pratiche preferite dai datori di lavoro, che comporta significativi guadagni di produttività. Inoltre, si stima che il costo orario del lavoro a tempo parziale dovrebbe essere reso più oneroso rispetto al lavoro a tempo pieno, come era in vigore per legge prima dell'accordo di salvataggio della Grecia (*bail-out*), nel senso che la flessibilità dovrebbe essere pagata con un aumento di stipendio ragionevole.

5. Rispettivamente, dovremmo prestare particolare attenzione quando ci si riferisce al "ciclo di vita" dei dipendenti come argomento a favore di una risposta flessibile della riduzione dell'orario di lavoro alle loro particolari esigenze. Certamente, le specificità di ogni categoria di età devono essere prese in considerazione nella richiesta di riduzione dell'orario di lavoro senza alcuna perdita di retribuzione per tutti.

Ad oggi, tuttavia, in nome della "creazione di valore per le imprese", molti datori di lavoro stanno sviluppando una discriminazione senza precedenti verso i lavoratori anziani e discriminazioni basate sul sesso nei confronti delle donne, utilizzando queste esigenze speciali come alibi. Ad esempio, i regimi speciali di riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori anziani non dovrebbero legittimare la pressione esercitata dai datori di lavoro per il passaggio al lavoro a tempo parziale o a regimi di prepensionamento dannosi/penalizzanti per loro. Questi possono avere gravi conseguenze sia sul reddito che sull'importo della pensione che i lavoratori riceveranno, soprattutto in paesi in cui sono già stati effettuati drastici tagli monetari alle pensioni, come la Grecia.

6. Infine, il testo della Dichiarazione di Uni Europa sottolinea adeguatamente l'importanza della formazione permanente. Sarebbe tuttavia utile sottolineare chiaramente che, soprattutto nelle nuove circostanze di ampio uso delle nuove tecnologie, a discrezione del datore di lavoro, questa formazione sia un diritto del lavoratore e un obbligo del datore di lavoro e non viceversa.

Su questa base, riteniamo necessario garantire che il tempo di formazione sia riconosciuto, assicurato e retribuito dal datore di lavoro come un normale orario di lavoro, con eventuali sovvenzioni, se del caso, in particolare dei rispettivi contributi previdenziali, attraverso fondi statali e comunitari.

Infine, sarebbe utile inserire nel testo della Dichiarazione la proposta di istituire fondi tripartiti o bilaterali per la formazione, nazionali e settoriali-industriali, a spese dei datori di lavoro, ma anche finanziati da fondi comunitari, incentrati sulla formazione e l'aggiornamento delle competenze, associati all'intelligenza artificiale e all'applicazione delle nuove tecnologie digitali.

*1.5.2. Il diritto alla disconnessione: uno strumento importante per l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ma bisogna fare di più*

Tra il 2016 e il 2018, CFDT Cadres ha partecipato ad un progetto sul work-life balance condotto da FIRST CISL con il sostegno finanziario della Commissione Europea. Il progetto “*work-life management e responsabilità sociale delle imprese nel settore finanziario*” copre una varietà di argomenti. Il progetto ha colto le diverse interpretazioni di *work-life management* e *work-life balance* nei paesi partecipanti. Per la CFDT Cadres, partner del progetto, i recenti accordi sulla “qualità della vita lavorativa” sembrano includere la maggior parte degli aspetti trattati.

Nell'ambito del progetto, il gruppo di lavoro di cui CFDT Cadres faceva parte ha scelto una serie di buone pratiche nazionali su come affrontare la conciliazione tra vita professionale e vita privata. La diffusa attenzione internazionale per il “diritto alla disconnessione”, promulgato in Francia con la nuova legge sul lavoro (Loi Travail), ha fatto di questo tema un esempio di buona pratica per promuovere la qualità della vita lavorativa e la conciliazione tra la vita lavorativa e la vita privata. Il diritto alla disconnessione riguarda il carico di lavoro, la gestione dell'orario di lavoro e del tempo libero e l'uso (e l'abuso) delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Inoltre, le recenti preoccupazioni per la digitalizzazione del luogo di lavoro hanno alimentato le discussioni sulla necessità della disconnessione.

Cercherò quindi di inserire questo nuovo diritto in un contesto più ampio, da un lato inserendo i problemi legati alla digitalizzazione nel quadro dell'Accordo del 2013 sulla “qualità della vita lavorativa” e, dall'altro, come esempio di come affrontare in modo più specifico la crescente digitalizzazione del luogo di lavoro.

*Origini concettuali del diritto alla disconnessione*

Sul piano concettuale, il diritto alla disconnessione si colloca al crocevia delle discussioni sull'orario di lavoro e sul carico di lavoro, soprattutto per i professionisti e i dirigenti, e delle attuali preoccupazioni per la digitalizzazione del luogo di lavoro, con il corollario di poter lavorare in qualsiasi momento e ovunque, come da uno studio di Eurofound e dell'Organizzazione internazionale del lavoro sull'argomento.<sup>9</sup> Esaminerò il dibattito sull'orario di lavoro e poi analizzerò nel dettaglio il rapporto tra il diritto alla

<sup>9</sup> Eurofound e l'Ufficio Internazionale del Lavoro, *Lavorare sempre, ovunque: Gli effetti sul mondo del lavoro*, pubblicazione dell'Ufficio dell'Unione Europea, Lussemburgo e ILO, Ginevra, 2017.

disconnessione e lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e le nuove forme di lavoro legate allo sviluppo della digitalizzazione.

#### *L'orario di lavoro e la misura del carico di lavoro*

Il concetto di *cadre* (professionisti e dirigenti, P&M) in Francia implica il fatto che il lavoratore sia indicato come "autonomo", che lavora in modo indipendente ed è padrone del proprio tempo. L'orario di lavoro non è definito in ore settimanali, ma da un periodo di riposo di 11 ore al giorno. Pertanto, alcuni datori di lavoro lo traducono in 13 ore di lavoro al giorno! L'orario di lavoro per la maggior parte dei "quadri" è calcolato in giorni (*forfait jours* - circa 200 giorni all'anno), che significa che l'orario di lavoro non è valutato su base oraria, ma in base ai compiti svolti durante un numero fisso di giorni all'anno. In cambio di una certa flessibilità dell'orario di lavoro, un "quadro" francese lavora in genere molto più a lungo dell'orario di lavoro ufficiale. Inoltre, la natura dei compiti e delle responsabilità fa sì che lui/lei pensi al lavoro anche dopo l'orario di lavoro. Pertanto, il diritto di disconnettersi, sia esso digitale o psicologico, diventa vitale. Alcune aziende (Orange, 2016) hanno negoziato accordi per determinare i metodi di valutazione del carico di lavoro. Per la CFDT Cadres la flessibilità e l'autonomia devono essere monitorate regolarmente per evitare sovraccarichi di lavoro. Un colloquio personale annuale che, tra l'altro, cerca di valutare il carico di lavoro, è uno dei mezzi per garantire l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

#### *Lo sviluppo delle ICT in ufficio*

Oggi i telefoni cellulari e la posta elettronica sono tecnologie di base e abbiamo dimenticato che l'uso di questi dispositivi è esploso solo nella seconda metà degli anni Novanta. In CFDT Cadres e nelle varie federazioni i sindacati si sono rapidamente preoccupati per queste tecnologie. Già nel 1995, CFDT Cadres ha proposto di introdurre un "diritto di interruzione o di isolamento", che alla fine è diventato il "diritto alla disconnessione".<sup>10</sup> Oggi, le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno rivoluzionato il lavoro e la vita quotidiana. Grazie alla facilità di accesso ai dispositivi di lavoro delle ICT, le sfere del lavoro e della vita privata sono molto più interconnesse. Poiché il lavoro non è limitato allo spazio e al tempo e può essere svolto ovunque e in qualsiasi momento, diventa anche più difficile misurare la quantità di lavoro da svolgere.

<sup>10</sup> Y. Lasfargue, *I quadri e il cambiamento tecnologico. La difesa della libertà di proposta sul telelavoro*, Revue Cadres-CFDT, n 419, Maggio 2006.

Secondo diverse fonti, come la relazione di Eurofound sulle nuove forme di occupazione<sup>11</sup> e lo studio Eurofound/ILO sugli effetti delle ICT sul lavoro,<sup>12</sup> la percentuale più elevata di lavoratori che utilizzano le ICT si riscontra tra i lavoratori altamente qualificati, come i professionisti e i dirigenti. Lo studio ILO-Eurofound rileva che i lavoratori mobili tendono a lavorare generalmente più a lungo di quelli legati ai locali aziendali. Essi tendono inoltre ad avere un orario di lavoro più flessibile, sia in termini di tempo sia di spazio. La flessibilità supplementare ha un impatto sull'organizzazione del lavoro. Ad esempio, il lavoro vero e proprio può essere svolto di sera e piccoli adempimenti lavorativi possono essere effettuati durante il normale orario di lavoro. Pertanto, la questione della costante disponibilità al lavoro ha richiesto una risposta politica in termini di riconoscimento del diritto alla disconnessione.

*Il diritto alla disconnessione e lo sviluppo del concetto di qualità della vita lavorativa in Francia*

Il termine “qualità della vita lavorativa” comprende il contenuto del lavoro stesso, la sua organizzazione, il sistema di relazioni sociali e fattori quali l'autonomia e il controllo del lavoro. Copre, cioè, gli elementi essenziali del benessere dei lavoratori ed è in questo senso una nozione che va ben oltre il semplice riferimento alle condizioni di lavoro generalmente utilizzate nel contesto sindacale della contrattazione collettiva. La qualità della vita lavorativa aiuta le persone ad avere uno stile di vita più sano sul lavoro e, sotto questo aspetto, è un mezzo per aumentare la produttività. È anche un fattore di responsabilità sociale d'impresa (RSI) e richiede l'utilizzo dei principi della RSI nel contesto del lavoro quotidiano in quanto pone l'accento sulla sostenibilità del rapporto di lavoro e dell'ecosistema in quanto tale.<sup>13</sup> Pertanto, la ricerca del giusto equilibrio tra orario di lavoro e vita privata è materia di pressante interesse sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

Il concetto di qualità della vita lavorativa va ben oltre le normali pratiche di contrattazione sindacale e si basa sulle teorie della psicologia sociale del lavoro. I riferimenti classici sono i noti principi della scuola di relazioni umane e le opere di Elton Mayo presso lo stabilimento Western Electric di

<sup>11</sup> Eurofound, *Nuove forme di occupazione*, Pubblicazione dell'Ufficio della Unione Europea, 2015.

<sup>12</sup> Eurofound e l'Ufficio Internazionale del Lavoro, *Lavorare sempre, ovunque. Gli effetti sul mondo del lavoro*. Pubblicazione dell'Ufficio della Unione Europea, Lussemburgo e ILO, Ginevra, 2017.

<sup>13</sup> E. Bourdu, M-M. Peritè, *La qualità del lavoro: un livello di competitività. Rifondare l'organizzazione del lavoro*, Presses des Mines, Parigi 2016.

Hawthorne, che hanno evidenziato i fattori psicologici che influenzano la motivazione, e l'approccio sociotecnico del Tavistock Institute of Human Relations di Eric Trist e Fred Emery, che ha messo in discussione l'organizzazione tayloriana del lavoro e ha coniato l'espressione "qualità della vita lavorativa".<sup>14</sup> Più recentemente, in Francia, Yves Clot<sup>15</sup> ha dimostrato che la qualità della vita lavorativa dipende dalla possibilità di fornire "buon lavoro". Invece di concentrarsi sul trattamento terapeutico di sintomi come lo stress sul lavoro e i rischi psicosociali, Clot sostiene la necessità di guardare all'organizzazione del lavoro e di modificare di conseguenza le rappresentazioni del lavoro.

*Qualità della vita lavorativa: un concetto legalmente applicabile o una tigre di carta?*

Fino agli anni Novanta, l'Agenzia per il miglioramento delle condizioni di lavoro (ANACT), fondata nel 1973, si occupava principalmente di condizioni materiali di lavoro, come avere un luogo di lavoro accettabile in termini di riscaldamento, luce, esposizione a prodotti tossici o rumore. Intorno al 2000 si sono affermati nuovi concetti che affrontano la sofferenza psicologica dovuta a condizioni di lavoro dolorose. Nello stesso periodo, il concetto di qualità della vita lavorativa (QWL, *quality of working life*) comincia ad emergere come possibile soggetto di contrattazione collettiva. Infine, nel 2013 le parti sociali hanno negoziato un accordo sulla "qualità della vita lavorativa". Basandosi sull'idea che la buona qualità del lavoro è una risorsa e come tale può portare ad una maggiore produttività, l'accordo propone la seguente definizione di QWL: "QWL designa sotto la stessa rubrica una serie di azioni che consentono di conciliare migliori condizioni di lavoro e, allo stesso tempo, un aumento delle prestazioni globali delle imprese, tanto più che le loro organizzazioni sono in trasformazione". L'espressione non potrebbe affermare più chiaramente l'esistenza di un legame tra condizioni di lavoro e performance economiche! La definizione va ben oltre le questioni quantitative e sottolinea anche che "le condizioni in cui i lavoratori esercitano il loro lavoro e la possibilità e la capacità di esprimersi e di agire su queste condizioni determinano la percezione della qualità del lavoro". Appare chiaro che, secondo questa definizione, la qualità della vita lavorativa è un tema soggettivo. Pertanto, l'accordo potrebbe essere interpretato più come un incoraggiamento alle diverse parti a fornire i mezzi per ottenere un mi-

<sup>14</sup> Viateur Larouche et Johanne Trudel, *La qualità del lavoro e l'orario variabile*, Relazioni industriali, vol. 38, n. 3, 1983, p. 568-597.

<sup>15</sup> Y. Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, La Découverte, 2010.

glioramento della qualità delle condizioni di lavoro. In quanto accordo “relazionale”, esso fornisce ampi orientamenti e convinzioni condivise ed è utile per promuovere l’innovazione sociale (a differenza di un accordo “transazionale” – o di scambio – che produce un *acquis* sociale).

*Da contratto collettivo a legge*

L’accordo nazionale sulla qualità della vita lavorativa affronta temi quali la salute sul lavoro, l’uguaglianza sul posto di lavoro, il lavoro a tempo parziale, il coinvolgimento dei dipendenti attraverso gruppi di espressione e sostiene un forte dialogo sociale. È importante sottolineare che il coinvolgimento dei dipendenti attraverso i gruppi di espressione è un argomento importante nell’ambito dell’accordo QWL. Da ultimo, ma non meno importante, l’integrazione sistematica delle questioni relative alle ICT (telelavoro e diritto alla disconnessione) è uno dei temi principali in quanto si occupa dei cambiamenti sul posto di lavoro dovuti agli sviluppi legati alla digitalizzazione. Nonostante l’accordo avesse una durata di 3 anni, le raccomandazioni sono ancora utilizzate nella pratica. Nel 2015, la legge “Rebsamen” (dal nome del Ministro del lavoro allora in carica) ha introdotto la nozione di “qualità della vita lavorativa” nel codice del lavoro francese. La definizione non è così ampia come nel contratto collettivo del 2013, ma comunque è fissato un elenco di materie obbligatorie per la negoziazione a livello aziendale (che si svolge annualmente o ogni tre anni). La legge sul lavoro del 2016 (*Loi Travail*) ha introdotto formalmente il diritto alla disconnessione nel codice del lavoro. L’articolo L2242-17 del codice del lavoro elenca gli otto temi che devono essere negoziati: l’articolazione tra vita personale e professionale, l’uguaglianza (soprattutto in termini di retribuzione), la disposizione dei contributi sociali per i lavoratori a tempo parziale e la protezione sociale, la lotta alla discriminazione, il diritto di espressione e, infine, il diritto alla disconnessione. A partire dal 1° gennaio 2018,<sup>16</sup> la negoziazione del diritto alla disconnessione a livello aziendale è diventata obbligatoria nell’ambito delle negoziali annuali sull’uguaglianza e la qualità della vita lavorativa. Nel caso non si raggiunga alcun accordo collettivo, il datore di lavoro ha l’obbligo di stabilire una “carta” che regoli le modalità del diritto alla disconnessione e ne informi conseguentemente il personale. Questo diritto può essere fruito sia durante l’orario di lavoro che al di fuori dell’orario di lavoro. Ogni organizzazione francese con 50 o più lavoratori è ora tenuta ad attuare misure che regolamentino l’uso di dispositivi di comunicazione elettronica per salvaguardare l’equilibrio tra vita professionale e vita privata dei propri dipendenti.

<sup>16</sup> Inserita nel Codice del lavoro nel 2017, la negoziazione a livello aziendale è diventata obbligatoria un anno più tardi.

*Esempi di accordi QWL, compreso il diritto di disconnessione nel settore bancario francese*

Nel settore finanziario, che era al centro del progetto europeo, dopo l'accordo nazionale del 2013 sono stati negoziati diversi accordi QWL. La maggior parte di essi comprende una sezione sul diritto alla disconnessione, ben prima dell'applicazione della legge nel 2018. Anche altri settori (Thales, Areva, il regime generale della sicurezza sociale, Airbus e Orange) hanno introdotto diritti simili. Di seguito sono riportati alcuni esempi di contratti collettivi a livello di società o di gruppo nel settore bancario:

- Société Générale, uno dei maggiori gruppi bancari, ha introdotto il diritto alla disconnessione nell'accordo QWL del marzo 2015 e ha stabilito una guida sul buon uso delle ICT.
- Natexis, la banca d'investimento del Groupe BPCE, include un paragrafo sull'uso delle ICT nell'accordo del 2016 e riconosce il diritto individuale alla disconnessione a tutti i propri dipendenti. Inoltre, è stata elaborata una carta sul buon uso della posta elettronica.
- Banque Populaire, in un accordo QWL firmato nel 2016, riconosce anche il diritto individuale di disconnettersi e si impegna ad accompagnare i dipendenti nell'adozione di buone pratiche relative all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come la posta elettronica e altri dispositivi di telelavoro.

Gli accordi hanno lo scopo di tutelare la vita privata e professionale dei lavoratori, garantire la salute sul lavoro e prevenire situazioni di stress. Essi forniranno inoltre orientamenti sulle modalità di utilizzo dei dispositivi di comunicazione elettronica.

Oltre agli accordi, anche le "carte" elaborate individualmente dai datori di lavoro sull'uso corretto delle ICT sono state una pratica comune nel settore, ben prima della nascita della legge.

*Le sfide dell'attuazione*

Sebbene il diritto di disconnettersi faccia parte del diritto del lavoro francese, non costituisce una rigida norma prescrittiva. La legge prevede una trattativa annuale per garantire il rispetto dei periodi di riposo e della vita privata e familiare. L'obbligo a negoziare non deve necessariamente produrre il risultato specifico del raggiungimento dell'accordo. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo, il datore di lavoro ha l'obbligo di elaborare una "carta". Essa deve regolare le modalità di esercizio del diritto alla disconnessione e proporre anche azioni di formazione e di sensibilizzazione. Tuttavia, le parti sociali sono coinvolte, in quanto la carta deve essere presentata al comitato aziendale per un parere.

Un accordo ottenuto attraverso la contrattazione collettiva è ovviamente preferibile ad una carta unilaterale perché consente ai rappresentanti dei lavoratori e ai datori di lavoro di definire insieme le procedure operative e, se possibile, previa consultazione dei lavoratori. È anche di grande importanza inserire il diritto alla disconnessione nella specifica realtà aziendale e nell'organizzazione del luogo di lavoro. Disconnessione non significa la stessa cosa in un ospedale o in una banca. Ma gli accordi da soli non sono sufficienti: anche le azioni di sensibilizzazione e la strumentazione formativa fanno parte dell'azione. Indicatori dell'efficacia delle misure di disconnessione sono il colloquio personale annuale, che definisce il carico di lavoro (obbligatorio in Francia perché inserito nelle disposizioni specifiche sull'orario di lavoro, come spiegato sopra), le indagini sulla qualità della vita lavorativa (che diventano sempre più comuni sul posto di lavoro) e le procedure di allerta sulle condizioni di lavoro.

*Una legge con applicazioni soft dà l'opportunità di mettere in discussione l'organizzazione del lavoro*

Le relazioni sociali si basano su leggi e regolamenti, ma anche e soprattutto sulla fiducia reciproca. I regolamenti colmano le lacune nei casi in cui gli accordi informali siano insufficienti o inesistenti. Un dialogo costante sulle condizioni di lavoro e sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, come stabilito negli accordi QWL, è una necessità fondamentale per qualsiasi innovazione sociale e cambiamento delle pratiche. Non è sufficiente spegnere i server per mettere in pratica il diritto di disconnettersi: oltre a possibili problemi tecnici, alcuni preferiscono avere la flessibilità per lavorare in orari personalizzati. Ad esempio, i genitori di bambini piccoli possono preferire il lavoro una volta che i bambini sono a letto, quindi a tarda sera. Tuttavia, se l'invio di una mail a tarda notte può liberare la mente, la persona dal lato ricevente potrebbe essere stressata dal ricevere informazioni sul lavoro mentre fa qualcos'altro. Per esempio, quando un manager chiede ai suoi subordinati alle 17:30 di produrre un rapporto per la mattina seguente, questo non è atto coerente con lo spirito del diritto alla disconnessione.

Il diritto alla disconnessione è uno strumento importante per mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Secondo lo studio di Eurofound-ILO (2017), gli esempi più importanti di attuazione legale del diritto alla disconnessione sono stati riscontrati in Francia e Germania, soprattutto a livello aziendale o sul posto di lavoro. Mentre il concetto è stato tradotto in legge in Francia, in Germania fa parte di una dichiarazione congiunta del 2013 sulla salute mentale sui posti di lavoro. In Spagna e in Italia il diritto di disattivare i telefoni e le misure per proteggere i lavoratori autonomi dal

lavoro mobile basato sulle ICT sono stati attuati anche per gruppi specifici di lavoratori in alcune imprese.

A livello europeo, UNI Europa Finance e le associazioni bancarie europee (Federazione bancaria europea, Associazione europea delle banche cooperative e Gruppo europeo delle casse di risparmio e delle banche al dettaglio) hanno firmato il 30 novembre 2018 una dichiarazione congiunta sull'impatto della digitalizzazione sul posto di lavoro nel settore bancario.<sup>17</sup> Essa prevede, tra l'altro, condizioni di lavoro sane e l'equilibrio tra lavoro e vita privata. L'orario di lavoro e la flessibilità dell'orario di lavoro sono una delle sfide che devono essere affrontate nell'era della digitalizzazione e il riconoscimento del diritto alla disconnessione potrebbe costituire una possibile via. Il diritto allo *switch-off* dovrebbe essere usato come un'opportunità per ripensare la nostra organizzazione del lavoro. Utilizzato come tale, offre l'opportunità di mettere in discussione l'uso delle ICT nella nostra vita professionale ed evitare un'invasione della vita privata. Un uso giudizioso delle ICT è il primo passo verso il miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

### 1.5.3. Note OTOE sul contenuto della Direttiva 2010/18/UE

Tenendo conto dell'interpretazione descrittiva tratteggiata da Eurofound,<sup>18</sup> il termine *Work-Life Balance* è usato per descrivere il livello di gerarchia tra il lavoro di una persona e la sua vita privata. L'approccio descrittivo del termine "equilibrio tra lavoro e vita privata" comprende il raggiungimento del diritto della persona a una vita privata completa, in cui si soddisfano sia gli obiettivi professionali e personali, sia i suoi desideri e le sue aspirazioni. Tale equilibrio porta infine a una migliore qualità del lavoro e della vita, a reciproco vantaggio dell'individuo e dell'economia.

Le proposte legislative positive della Direttiva e la sua inequivocabile attuazione da parte degli Stati membri, congiuntamente, possono promuovere i suoi obiettivi chiave, sia in termini di riduzione del divario occupazionale e di reddito tra uomini e donne, sia per rispondere meglio alle esigenze dei lavoratori che hanno responsabilità familiari, figli o familiari con maggiori esigenze di assistenza.

Tuttavia, l'equilibrio tra lavoro e vita privata in quanto diritto fondamentale per tutti i cittadini, come si riflette nello spirito della Carta dei di-

<sup>17</sup> <http://www.uni-europa.org/2018/11/30/milestone-moment-as-banking-sector-signs-joint-declaration-on-digitalisation/>.

<sup>18</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/work-life-balance>.

ritti fondamentali dell'Unione europea, dovrebbe essere garantito attraverso disposizioni legislative e istituzionali, interventi e misure che si prendano cura di tutti i lavoratori per tutta la vita, oltre che delle giovani madri, padri o chi assiste familiari. La creazione di un quadro che garantisca tale diritto è riconosciuta come un imperativo sia per l'Unione Europea stessa che per gli Stati membri, che devono promuovere, sia nel settore pubblico che in quello privato, standard di responsabilità sociale delle imprese nel rispetto del diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tale diritto dovrebbe essere preso in considerazione e integrato in tutte le attività, direttive e altri testi comunitari che possono direttamente o indirettamente incidere su tale questione.

A questo proposito, permangono dubbi sul fatto che le proposte della Direttiva possano essere l'unica e sufficiente misura per raggiungere l'auspicato equilibrio tra la vita professionale e la vita privata dei lavoratori, o anche solo per i genitori o le persone che assistono familiari, come previsto dalla Direttiva. Le proposte della Direttiva tendono a trascurare il fatto che l'armonizzazione della vita professionale e personale (privata e familiare) sia un concetto ampio che comprende tutte le politiche di natura legislativa e non legislativa, volte a raggiungere o facilitare l'equilibrio tra i vari aspetti della vita dei lavoratori, indipendentemente dal sesso, dallo stato civile, dai figli o dai familiari a carico.

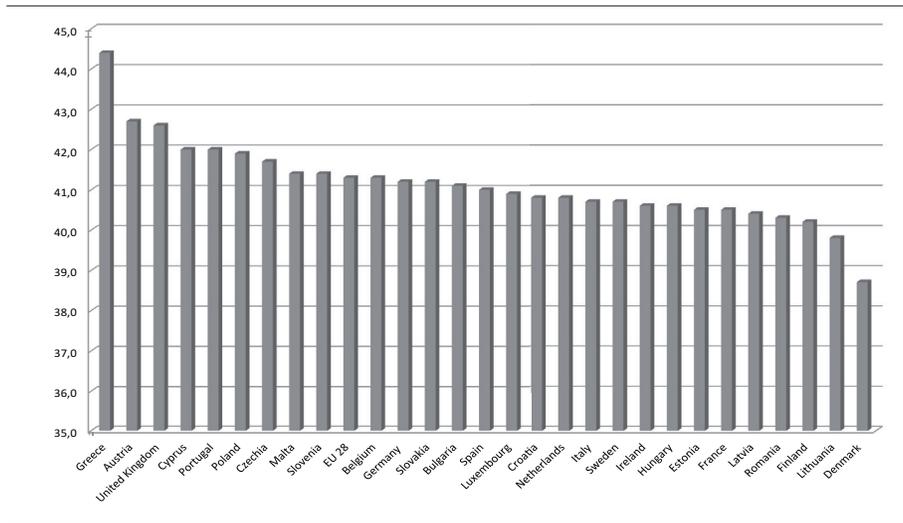
Sulla base delle ricerche e dei dati attualmente a nostra disposizione, è possibile confermare che il fattore più importante che influisce sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata è noto e definito, sebbene sia artificialmente trascurato e/o nascosto nella letteratura comunitaria.

Secondo le nostre stime, la conciliazione tra lavoro e vita privata dipende ed è maggiormente influenzata dalle ore effettivamente lavorate dai lavoratori, che oggi nell'UE sono di numero notevolmente più corposo delle ore di lavoro regolamentate contrattualmente. Ciò, oltre all'impatto negativo sulla salute, la produttività e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei lavoratori, ha molteplici conseguenze economiche, tra cui l'impatto sull'occupazione e la disoccupazione, sul funzionamento e l'efficienza dei sistemi di sicurezza sociale, l'interruzione della produttività e dei salari reali, e altro ancora.

In particolare, secondo l'indagine Eurofound, l'attuale mercato del lavoro dell'Unione Europea è caratterizzato dal fatto che, nel 2015, circa la metà dei lavoratori dell'UE lavorava – in varia misura – anche durante il tempo libero e non sul posto di lavoro o con mezzi propri!

Le statistiche, provenienti sia dalla banca dati di Eurostat che dalle indagini di Eurofound, evidenziano inoltre l'esistenza e l'aumento nel tempo delle ore di lavoro generalmente non dichiarato nell'UE.

**Figura 7. Numero medio di ore lavorate settimanali, dipendenti a tempo pieno, 2017 (Eurostat)**



Nonostante l'apparente riduzione dell'orario di lavoro contrattuale negli ultimi anni, dovuta unicamente all'aumento dei contratti a tempo parziale, la durata settimanale del lavoro nel 2015, per il 22% della forza lavoro, ha superato le 40 ore settimanali, mentre più dell'11% dei lavoratori nell'UE-28 lavora più di 48 ore settimanali (sesta indagine europea Eurofound sulle condizioni di lavoro, EWCS) (figura 7).

Il prolungamento dell'orario di lavoro quotidiano e degli orari non standardizzati, il più delle volte anche il lavoro non retribuito e non dichiarato, hanno un effetto significativo e negativo sugli obiettivi di equilibrio tra lavoro e vita privata, i livelli di salute e occupazione dei lavoratori, la disoccupazione, i sistemi di sicurezza sociale e l'efficacia delle relative politiche, i sistemi salariali e altri aspetti.

La necessità di più tempo libero e di un'ulteriore limitazione dell'orario di lavoro è anche il risultato di una recente indagine del 2018, condotta nell'ambito del Programma sindacale europeo "Work-Life Management and Corporate Social Responsibility in the Finance Sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers" - VS/2016/0394 su 4.619 lavoratori in nove paesi dell'UE.

L'approccio integrato alla conciliazione tra lavoro e vita privata è garantito dall'equilibrio tra lavoro e tempo libero effettivo del lavoratore in

quanto, per definizione, lo squilibrio esistente in gran parte del mercato del lavoro comunitario, sia settoriale che nazionale, non riguarda solo alcuni gruppi di lavoro e quindi non può essere risolto senza una revisione del fattore “orario di lavoro convenzionale”, e molto probabilmente non possono essere individuate soluzioni politiche mirate in gruppi specifici, come accade con il contenuto della Direttiva esistente.

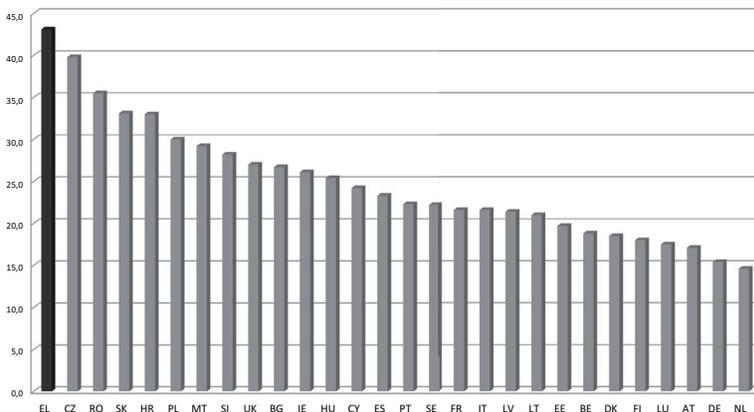
Gli straordinari continui e quasi giornalieri nell’orario di lavoro convenzionale, gli orari di lavoro irregolari e i periodi di riposo inadeguati, l’insicurezza del lavoro e le prestazioni richieste al di là delle potenzialità sono fattori importanti sia per l’aumento dei livelli di ansia, sia per la scarsa salute fisica e mentale e gli infortuni sul lavoro e le malattie dei lavoratori, sia per la mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata, con le relative implicazioni.

Nel progetto Matrix finanziato dall’UE per l’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro EU-OSHA, il costo della depressione legata al lavoro è stato stimato a 617 miliardi di euro per l’intera Europa.

Questo totale comprende i costi per i datori di lavoro derivanti da assenze e assunzioni (272 miliardi di euro), la perdita di produttività (242 miliardi di euro), i costi sanitari (63 miliardi di euro) e i costi sociali delle prestazioni sanitarie.

Di conseguenza, e sulla base dell’evidenza di uno squilibrio tra lavoro e tempo libero, è necessario rivedere e modificare la Direttiva europea sull’orario di lavoro 2003/88/CE al fine di impedire il lavoro eccedente l’orario di lavoro contrattuale (figura 8).

**Figura 8. Numero dipendenti che lavorano più di 40 ore settimanali (%) - Eurofound**



Questa Direttiva sull'orario di lavoro non è stata concepita nello spirito dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, ma piuttosto ha creato le condizioni minime di salute e sicurezza per l'orario di lavoro, con l'unica disposizione significativa secondo cui i lavoratori non lavoreranno più di 48 ore alla settimana. Con questa unica disposizione legislativa, il principio fondamentale della conciliazione tra lavoro, tempo libero e riposo di un lavoratore viene di fatto ostacolato, con conseguente aumento dell'orario di lavoro settimanale, causando nel contempo costi enormi per i bilanci degli Stati membri e delle imprese dell'Unione europea, e rendendo inefficaci altre politiche, come le politiche per l'occupazione.

In questo quadro di dati e obiettivi, la nostra proposta globale si basa sulle seguenti linee politiche:

- L'attuale Direttiva 2010/18/CE riveduta, per essere una proposta completa, coerente ed efficace per tutte le parti interessate, dovrebbe includere disposizioni rivedute sull'orario di lavoro, tenendo conto anche degli effetti paralleli della quarta rivoluzione industriale, incorporando anche la Direttiva 2003/88/CE, in modo da costituire un testo unico e coerente di direttive volte all'integrazione della vita professionale e dell'equilibrio tra vita privata e familiare in tutte le fasi della vita lavorativa.
- In questa direzione, la nuova Direttiva dovrà avere al centro delle sue politiche il rispetto dell'orario di lavoro contrattuale e regolamentato collettivamente, e ridurre con forza il lavoro straordinario all'interno o all'esterno del luogo di lavoro.
- Una correlazione quantitativa e la sua standardizzazione a livello di UE e di Stati membri tra i tassi di disoccupazione e il limite massimo di ore di lavoro straordinario (solo in casi eccezionali), potrebbe essere una delle disposizioni fondamentali per ridurre i tassi di disoccupazione e, dall'altro, portare all'auspicata conciliazione tra vita professionale e vita privata per tutti i lavoratori e per tutti gli aspetti della loro vita personale. Inoltre, in tal modo gli elevati costi sostenuti per affrontare gli effetti psicosociali dell'aumento dell'orario di lavoro, presenti da anni nell'UE, saranno eliminati o ridotti in modo più efficace.
- Allo stesso tempo, la riduzione dell'orario di lavoro contrattuale, il rafforzamento della contrattazione collettiva e lo sviluppo di misure adeguate per regolamentare le nuove forme di lavoro che derivano dalla digitalizzazione del lavoro (forme speciali di lavoro a distanza, lavoro nomade, pseudo-impiego, ecc.), che richiedono speciali aggiustamenti dell'equilibrio *Work-Life*, dovrebbero essere inclusi nella

stessa Direttiva. Nel contesto dell'orario di lavoro contrattuale, la produttività del lavoro, che è in costante aumento nell'ultimo decennio, può essere significativamente ridotta senza alcuna perdita di stipendio del dipendente, in conseguenza anche dell'aumento di produttività derivante dalle nuove tecnologie.

- Tutto ciò sostiene in modo completo ed efficace i principi dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, portando a un'occupazione migliore e più produttiva, rispondendo alle reali esigenze personali di tutti i lavoratori, eliminando i rischi associati alla salute e alla sicurezza sul luogo di lavoro e trasferendo i benefici dei guadagni di produttività derivanti dai progressi tecnologici nel mondo del lavoro e nella società in generale. Questa visione olistica porta a condizioni di vita migliori, al risparmio e a una gestione efficiente delle risorse, al consolidamento delle condizioni di responsabilità sociale delle imprese e a un impulso dinamico per un vero e proprio percorso di sviluppo dell'economia europea per tutte le parti interessate.
- L'obiettivo ultimo del nostro pacchetto di proposte è quello di servire da guida per ottenere effetti occupazionali e sociali sostanziali nell'affrontare le sfide attuali e future, risultati che mirano direttamente a soddisfare le esigenze di base dei cittadini, salvaguardando una migliore attuazione e applicazione dei diritti sociali e del lavoro con un impatto positivo sulla vita delle persone.

**PARTE TERZA**  
**SVILUPPI E PROSPETTIVE**



## Conclusioni

di Riccardo Colombani\*

Gli spunti di riflessione che scaturiscono dall'esperienza pratica di questo progetto, relativo a "La gestione Vita-Lavoro e la RSI nel settore finanziario: un percorso formativo per incentivare il dialogo sociale a livello aziendale ed europeo. Focus su quadri direttivi e dirigenti" (VS/2016/0394), sono numerosi e importanti. Essi suffragano la idea-forza che ha ispirato FIRST CISL nella costruzione del progetto stesso e nella ricerca del partenariato da coinvolgere: il cambiamento, nelle politiche gestionali di WLM, non può essere demandato esclusivamente alle norme prescrittive del legislatore comunitario e/o nazionale, e neppure alle iniziative paternalistiche dei datori di lavoro, ma va promosso e governato dalle parti sociali. La suggestione che abbiamo inteso coltivare, trovando nella maieutica esperienziale del progetto ampio e positivo riscontro, è che il governo dei processi d'impresa non si conclude con la stipula di (pur importanti) accordi collettivi, ma parte da lì per essere praticato, monitorato, implementato mediante una quotidiana prassi di gestione bilaterale e paritetica delle tematiche vitali e "identitarie": quelle che cioè attraversano profondamente la vita delle persone, nella stessa misura in cui attraversano anche le strategie e i destini d'impresa.

Le banche hanno già da tempo colto il business connesso al tema della conciliazione, e tendono a considerare il WLM come opportunità strategica per aumentare le flessibilità nella gestione delle "risorse umane". Si pensi, esemplarmente, alla esponenziale crescita del fenomeno organizzativo dello *smartworking*, strumento adottato e regolato spesso unilateralmente dalle imprese, grazie alla "contrattazione diretta"<sup>1</sup> con i singoli lavoratori. Ma le persone fisiche non sono solo capitale da organizzare con flessibilità; sono, invece, irriducibilmente persone. Esse rappresentano una variabile esogena e indipendente, in quanto sono mosse da esigenze concettualmente "originarie",<sup>2</sup> differenti da quelle delle persone giuridiche. Tali esigenze

\* Segretario generale FIRST CISL.

<sup>1</sup> Eufemismo che occulta spesso il vero significato di tali modelli contrattuali, più simili ai c.d. contratti per adesione del diritto commerciale.

<sup>2</sup> Il termine "originario", in accezione filosofico-giuridica, è tradizionalmente riferito alle Istituzioni auto-poietiche, ovvero a quelle realtà che "pongono se stesse" come soggetto giuridico "superiorem non recognoscens". In particolare, sono soggetti pubblici originari gli Stati mediante i relativi atti fondativi (anche impliciti) e costitutivi. La Costituzione repubblicana italiana, e il suo manipolo di principi fondamentali, è in senso ampio "atto originario": all'art. 139 è espres-

vanno presidiate sia mediante norme che riconoscono diritti individuali certi ed esigibili (congedi, altri tipi di permesso, part-time, articolazioni di orario *ad hoc*, ecc.) sia mediante il costante e quotidiano affiancamento gestionale, accanto a una dedicata funzione aziendale, anche di una apposita componente sindacale. Non si tratta qui, nondimeno, di postulare l'esigenza di un tavolo di negoziazione permanente, quanto di assicurare certezza e stabilità operativa alle corrette prassi aziendali di conciliazione tra flessibilità e vita: ciò può accadere se le parti sociali "lavorano insieme" in un'area comune, reciprocamente responsabilizzante e sottratta alla logica di latente conflittualità. È dunque la promozione, la costituzione di apposite commissioni bilaterali/paritetiche sul WLM il vero, sfidante obiettivo che come FIRST CISL intendiamo perseguire, in quanto modalità esigibile, incisiva e concretamente inclusiva di coinvolgimento permanente dei lavoratori nelle vicende d'impresa.

La principale ragione per cui abbiamo preferito l'acronimo WLM (*Work Life Management*) a quello classico di WLB (*Work Life Balance*) è di tipo politico, non tecnico: l'equilibrio tra vita e lavoro non va ricercato solo all'interno delle agibilità già concesse all'individuo dal datore di lavoro, ma va instancabilmente perseguito come misura collettiva di costruzione continua della comunità del lavoro. Perché l'"azienda" non è solo un complesso di beni dato e organizzato dall'imprenditore per l'esercizio d'impresa, ma è una "formazione sociale" dinamica, dove si svolge e si accresce, con caratteristiche proprie e incoercibili, la personalità del lavoratore. Insomma, il WLM è essenzialmente una formidabile leva gestionale, che però va azionata con responsabilità e cura, ovvero in regime di pariteticità/bilateralità, all'interno di commissioni permanenti: all'interno delle quali per la componente sindacale l'alternativa alla subalternità non sia il conflitto ma la capacità di codeterminare il consenso, e per la componente aziendale la ricerca e la costruzione di detto consenso tra soggetti di pari dignità implichi la scelta di perseguire il bene comune.

Sebbene gli spunti di riflessione sul WLM riguardino tutti lo sviluppo e l'implementazione degli strumenti negoziali "autonomi" (percorsi di rilevazione dei bisogni collettivi, costruzione del mandato a negoziare, sottoscrizione di protocolli ed accordi negoziali, costituzione e funzionamento delle commissioni bilaterali aziendali), cionondimeno per noi rimane es-

samente scritto che "la forma repubblicana" – e in essa, dunque, il manipolo di principi fondamentali – "non può essere oggetto di revisione costituzionale". Il termine "originario", nell'accezione di cui sopra, è riferito a persone fisiche, dotate di identità e di diritti insopprimibili, addirittura preesistenti allo Stato e alle leggi (e *a fortiori* incoercibili rispetto alla pretesa datoriale di "organizzare il lavoro" come qualsiasi altro fattore produttivo).

senziale il ruolo della normazione “eteronoma”, riveniente dalla fonte comunitaria. Nelle pagine seguenti, proponiamo le ragioni di alcune nostre proposte: esse riguardano sia *l’attuazione*, come *acquis* sociale comunitario, *di politiche negoziali pure* (in quanto mutate dalle implicazioni dell’accordo di settore su “politiche commerciali e organizzazione del lavoro”, sottoscritto a Roma l’8 febbraio 2017) sia *l’implementazione della legislazione comunitaria*, (in quanto mutate estensivamente dal “Manifesto AdessoBanca”).<sup>3</sup> Le proposte di implementazione della normativa comunitaria si basano sulla rilevazione delle criticità osservate sia nella fase attuativa delle Direttive già vigenti sia per l’attuale assenza di strumenti legislativi del dialogo sociale: norme-obiettivo e norme-incentivo.

Rispetto alle *proposte di politica negoziale*, la prima considerazione riguarda il rapporto tra obiettivi di tutela e strumenti, in una ipotetica filiera di processo negoziale. In una chiave di analisi che indubbiamente propone un (difficile) ribaltamento di prospettiva della tradizionale concezione dell’azione negoziale, la sottoscrizione di accordi collettivi non rappresenta più un fine, ma un mezzo necessario. Nel caso del WLM, gli accordi necessari per il fine (che resta l’effettività dei diritti della persona “nel” lavoro) sono due: il primo, è il cosiddetto “accordo di clima”; il secondo è il “protocollo operativo” che istituisce e regola il funzionamento della commissione paritetica/bilaterale deputata ad attuare il presidio di tutela, a gestirne le criticità e a risolvere ogni problematica attuativa e interpretativa. Dunque, il primo cambiamento culturale da attuare è riconoscere che la sottoscrizione di accordi collettivi è condizione necessaria ma non sufficiente. Il fine di tutela, invece, va perseguito con altri strumenti, diversi da quelli classici.

Veniamo alle caratteristiche dell’*accordo di clima*. Anzitutto, esso deve avere carattere non semplicemente ricognitivo di principi generali di natura etica o giuridica, e neppure di diritti (della persona fisica) e responsabilità (della persona giuridica), che sono già riconosciuti dalle leggi vigenti. L’auspicio, l’aspettativa sindacale è di sottoscrivere accordi collettivi acquisitivi di nuovi o più ampi diritti; ma quand’anche l’accordo di clima non introducesse diritti nuovi, esso dovrebbe almeno fissare le modalità attuative di quei diritti riconosciuti per legge, in modo non limitante per le persone e superando ogni possibile eccezione in merito al rischio di regolamentare comprimendo le agibilità giuridiche individuali. In ultima istanza,

<sup>3</sup> Il richiamato “Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro – Verso una riforma socialmente utile del sistema bancario” è una articolata ed aperta proposta riformistica, elaborata da FIRST CISL e diretta alle Istituzioni nazionali e comunitarie, alle forze politiche, alla società civile. Esso sottintende la necessità di un profondo cambiamento culturale, da perseguire mediante un ritrovato civismo nazionale e soprattutto comunitario. È liberamente consultabile e scaricabile anche come e-book qui: <https://www.adessobanca.it/>.

gli accordi di clima dovrebbero poi sempre sancire o almeno sottintendere un “principio di efficacia”: fino a prova contraria rimane responsabilità del datore di lavoro quella di garantire non solo gli standard di legge, ma i benefici attesi dall’attuazione delle misure organizzative. Si chiamano “accordi di clima”, infatti, perchè dovrebbero garantire, mediante l’adeguamento del modello organizzativo dell’ente alle disposizioni pattizie, che attraverso l’ordinato riconoscimento dei diritti individuali sia efficacemente perseguito l’obiettivo ulteriore del benessere organizzativo e collettivo. Gli accordi di clima, in definitiva, sono gli strumenti giuridici di prime cure per assolvere all’obbligo datoriale di “*adeguare il lavoro all’uomo*” (secondo i dettami dell’art. 6.2, lettera *d*, della Direttiva 89/391).

In secondo luogo, l’accordo di clima deve riuscire a superare gli steccati della salute e sicurezza, intesa come materia tecnica per addetti ai lavori. Si tratta di una insidia negoziale costantemente presente, quella di rubricare come tema esclusivamente sanitario il clima aziendale: la materia della salute e sicurezza è sì presidiata da norme anche sanzionatorie di grado più elevato, ma è anche per converso circoscritta alla questione degli standard prescrittivi minimi di salute e sicurezza. Invece la conciliazione tra vita e lavoro all’interno dei luoghi e dei tempi del lavoro è materia espansiva, di portata non circoscritta, che investe tutta l’organizzazione del lavoro arrivando fino al *sancta sanctorum* rappresentato dalla declaratoria dei fini d’impresa. Il WLM, come detto, è tema identitario sia per le imprese sia per le persone del lavoro (e per chi le rappresenta). Come fare, dunque, a superare gli steccati della salute e sicurezza? Occorre, intanto, *dichiarare l’intento espansivo* come volontà negoziale, all’interno dell’accordo di clima, e poi *demandare ad un soggetto terzo*, formalmente diverso dalle parti sottoscrivitrici dell’accordo stesso, l’adeguamento dinamico, l’aggiornamento, la revisione e l’implementazione dell’organizzazione del lavoro: una costituenda *commissione bilaterale*, meglio se *paritetica*.

È dunque necessario fissare tra le parti sociali aziendali anche un successivo *protocollo operativo*, che richiamandosi ai principi e alle norme dell’accordo di clima, ponga a presidio del “principio di efficacia” sopra descritto (che è responsabilità giuridica datoriale) il lavoro della commissione paritetica /bilaterale all’uopo costituita. È questo il passaggio concettuale essenziale! Attraverso la costituzione e il corretto funzionamento della commissione, l’imprenditore riceve infatti un vantaggio giuridico importante (l’esimente giuridica, anche solo parziale) che compensi in qualche misura la parziale e volontaria perdita di autonomia organizzativa. A questo vantaggio, che dipende esclusivamente dalla strutturazione “endogena” dei due accordi collettivi (fase 1: riconoscimento del principio di efficacia/responsabilità datoriale nell’accordo di clima; fase 2: esimente nel protocollo

operativo; il secondo accordo è legato al primo da rapporto di propedeuticità) si possono associare anche vantaggi fiscali “esogeni”, laddove riconosciuti per legge (come attualmente previsto in Italia, in base all’art. 1, comma 188, legge 28 dicembre 2015, n. 208).

Insomma, e per concludere sulle proposte negoziali, abbiamo formulato come FIRST CISL alcune ipotesi di percorso negoziale innovativo che utilizzano, più che la leva dell’obbligo (la cui violazione sia sanzionata per legge), quella dell’onere giuridico (inteso come comportamento imposto ad un soggetto per il perseguimento di un fine a sé vantaggioso). L’onere funziona sul presupposto di una libera scelta datoriale, che si vincola alle conseguenze della sottoscrizione di un accordo-protocollo operativo, per trarne un calcolato vantaggio giuridico e reputazionale.

La finalità sindacale di tutela individuale dei lavoratori potrà essere perseguita, come sopra enunciato, in modo non convenzionale: conferendo mandato alle commissioni bilaterali all’uopo costituite. Il suggerimento pratico che avanziamo consiste nel perseguire l’obiettivo della pariteticità nella composizione della commissione, che garantisce un migliore coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e migliori risultati in termini di efficacia.

Non ci sottraiamo all’impegno di fornire, come soggetto rappresentativo delle parti sociali, alcune *Policy recommendations*.

Riteniamo opportuno che la Commissione europea intervenga:

- sul merito delle politiche di incentivazione fiscale alle imprese che aprano spazi alla partecipazione gestionale. Oggi le leve fiscali vengono utilizzate con margini di quasi totale autonomia da ciascun Paese europeo, mentre sarebbe necessario condividere e coordinare obiettivi e modalità attuative delle politiche legislative nazionali, con obiettivo di omogeneizzazione normativa su tutto il territorio comunitario. Tale obiettivo rimane di difficilissima realizzazione, stante l’attuale quadro normativo europeo;<sup>4</sup> nondimeno, esso va perseguito<sup>5</sup> nel-

<sup>4</sup> Il potere di introdurre imposte nonché di rimuoverle o adeguarle resta nelle mani degli Stati membri. A condizione che rispetti le norme dell’UE, ciascuno Stato membro è libero di scegliere il regime fiscale che ritiene più appropriato. La potestà tributaria rientra nelle competenze degli Stati membri, mentre l’Unione europea (UE) dispone solo di competenze limitate in materia. Le misure fiscali devono essere adottate all’unanimità dagli Stati membri. Il Parlamento europeo ha poteri consultivi in materia fiscale, salvo per le questioni di bilancio, per le quali agisce in qualità di co-legislatore.

<sup>5</sup> In tale quadro, le priorità fondamentali della politica fiscale dell’Unione sono l’eliminazione degli ostacoli fiscali all’attività economica transfrontaliera, la lotta contro la concorrenza fiscale dannosa e l’evasione fiscale e la promozione di una maggiore cooperazione tra le amministrazioni fiscali nel garantire i controlli e la lotta alle frodi. Un maggiore coordinamento a livello di politica tributaria garantirebbe il sostegno delle politiche fiscali degli Stati membri ai più ampi

la logica di garantire una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva (Europa 2020);

- superando gli attuali confini della decontribuzione e detassazione dei soli premi di produttività aziendale, per introdurre politiche premiali a vantaggio delle misure di effettiva *disclosure* organizzativa delle imprese, in chiave partecipativa. Il diritto dei lavoratori a collaborare nella gestione delle imprese deve essere sancito e disciplinato dalla legislazione europea in modo esplicito, costituendo una cornice normativa per i legislatori nazionali;
- introducendo una Direttiva comunitaria *ad hoc*, previa consultazione delle parti sociali europee (o meglio previo accordo tra le stesse) che stabilisca mediante norma premiale (tecnicamente non introduttiva di obblighi ma di oneri) la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operino i lavoratori e che siano finalizzati al miglioramento dell'efficienza e del clima aziendale e del benessere organizzativo.<sup>6</sup> La normativa dovrebbe avere un impatto non limitato al premio di risultato, ma esteso al tema dell'organizzazione del lavoro *tout court*, in quanto orientata ad obiettivi di vivibilità. Inoltre l'onere giuridico andrebbe rafforzato, mediante una esplicita previsione (ispirata all'opzione di politica comunitaria del *comply or explain*) delle ragioni per le quali eventualmente l'impresa non intenda dare luogo alla costituzione delle commissioni paritetiche (o comunque almeno bilaterali).

Ulteriori spunti di riflessione, che articoliamo, ancora, in ulteriori *policy recommendations* per la Commissione europea, riguardano non più una Direttiva di cui si avverte la mancanza, ma invece l'attuazione e l'implementazione di una che c'è già, ed è di recente introduzione e trasposizione nei Paesi membri: la **Direttiva 2014/95/Eu** sulle c.d. informazioni non finanziarie. Essa pone importanti chiavi di lettura dell'organizzazione del lavoro in senso partecipativo, tutte fondate sul concetto di *diversity* (di genere, ma con implicazioni anche per la *diversity* sindacale, in quanto garanzia di sana gestione strategica). Sotto tali profili, le indicazioni rivenienti dalla Direttiva (contenute sia nell'articolato sia nei "considerando") non appaiono totalmente recepite dai legislatori nazionali, ma possono ispirare il lavoro delle

obiettivi strategici dell'UE quali definiti nella strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e nell'atto per il mercato unico.

<sup>6</sup> Utile il richiamo esemplificativo ad una circolare dell'Agenzia delle Entrate italiana n. 28/E/2016, che condiziona i benefici fiscali di cui alla legge italiana al fatto che "i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali con lo scopo di favorire un impegno dal basso...".

parti sociali europee e, soprattutto, degli organismi bilaterali o paritetici che si occupano di organizzazione del lavoro. Il dispositivo della **Direttiva 2014/95/Eu** consente, a guisa di “norma-obiettivo”, svariate possibili risposte all’esigenza di *disclosure* informativa, nella traposizione operata dai legislatori nazionali interessati al recepimento, ma introduce anche una serie di obblighi informativi “minimi” e comuni: la relazione annuale sulla gestione deve prevedere una dichiarazione di carattere non finanziario “contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell’andamento dell’impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell’impatto della sua attività” (cfr. nuovo art. 19-bis, par. 1, della Direttiva 2013/34/UE). La Direttiva prevede anche l’obbligatoria dichiarazione di informazioni sulla “diversità” (da intendere non solo riferita al genere, come di seguito descritto). L’informazione, peraltro, è esplicitata ed esemplificata (insieme ad altre) soltanto nei “considerando” e non nell’articolato: nella logica della strumentazione giuridica comunitaria, ciò significa che i criteri menzionati costituiscono la base ermeneutica dei contenuti degli obblighi informativi; per converso, la mancanza di una precisa traduzione dell’informazione sulla diversità anche nell’articolato non può certo significare che la stessa sia derubricabile ad adempimento informativo opzionale o facoltativo. Si tratterebbe davvero, se così fosse, di un eccesso di formalismo. Tra l’altro, il Considerando 7 fa anche riferimento a obblighi informativi attinenti l’assolvimento di obblighi di interesse primario come quelli in materia di salute e sicurezza: “Tale dichiarazione dovrebbe contenere, per quanto concerne gli aspetti ambientali, informazioni dettagliate riguardanti l’impatto attuale e prevedibile delle attività dell’impresa sull’ambiente nonché, ove opportuno, sulla salute e la sicurezza [...]. Per quanto concerne gli aspetti sociali e attinenti al personale, le informazioni fornite nella dichiarazione possono riguardare le azioni intraprese per garantire l’uguaglianza di genere, [...] le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e/o le azioni intraprese per garantire la tutela e lo sviluppo di tali comunità”. Tali informazioni di carattere non finanziario, sebbene non esplicitate nell’articolato, ne costituiscono la *ratio legis*; esse dunque ragionevolmente ricomprendono, nella logica della Direttiva, sia il sistema delle relazioni sindacali, sia il clima aziendale (riveniente dalla gestione organizzativa dello stress lavoro-correlato) che l’azienda deve garantire ai propri dipendenti (e che deve essere misurabile in termini di standard oggettivi e “soggettivi”: in pratica, in termini di WLM).

L’informazione non finanziaria deve quindi esprimere la *qualità* e *quan-*

*tità* del coinvolgimento sindacale e i *risultati negoziali* di tale coinvolgimento. Tale coinvolgimento, operato almeno mediante l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione sindacale (ma auspicabilmente mediante la partecipazione strutturata nelle commissioni paritetiche), è in sé asset valutativo: la misurabilità dei risultati negoziali in rapporto ai mercati (espressa dai dati di bilancio non finanziario) appare infatti come una leva in grado di migliorare i processi d'impresa in chiave solidaristica e di sostenibilità di lungo termine. In pratica, un'azienda può ben decidere di non assumere alcun tipo di impegno finanziario e negoziale in strumenti di benessere organizzativo e di pace sociale; *ma deve di ciò dare informazione ai mercati, mediante la prevista, obbligatoria comunicazione in bilancio dei cosiddetti dati non finanziari (comply or explain)*. Al contrario, essa può opportunamente decidere di lanciare segnali rassicuranti ai mercati, assumendo strategie di sostenibilità di lungo termine: ma, in tal caso, si assume la responsabilità (non solo etica, ma giuridica) di indicare tali impegni in bilancio, assoggettando gli stessi a una verifica di attuazione da parte delle commissioni paritetiche, ove costituite in azienda, o almeno da parte degli organi di Vigilanza. *Inoltre, tali impegni devono obbligatoriamente tradurre in cifra giuridica anche la qualità e la quantità del coinvolgimento sindacale nelle decisioni strategiche*. Il grado di coinvolgimento è rappresentato dal "pacchetto" di accordi e di intese collettive (accordi di clima e protocolli operativi) prodotti o non prodotti, applicati o non applicati. Le intese da portare in rendicontazione possono essere raggiunte sia a livello di singola azienda nazionale, sia a livello di capogruppo (nel caso di una holding). Il secondo livello, quello transnazionale, è ancora più importante in funzione antidumping: il che è un interesse comunitario sicuramente presidiato dalla predetta Direttiva comunitaria.

In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e verificare i risultati delle imprese in termini di impatto sulla società civile, consentendone un democratico controllo sociale.

Le indicazioni politiche che FIRST CISL rivolge alla Commissione europea, con le quali chiudiamo anche questo volume (che intende in tal modo a sua volta testimoniare la rendicontazione... non finanziaria del progetto sul WLM), si sintetizzano in due sole specifiche richieste di implementazione della **Direttiva 2014/95/Ue**, in particolare mediante modifiche:

- dell'art. 19 bis della **Direttiva 2013/34** (già oggetto di revisione), al sesto alinea, con la previsione che gli Stati membri (non "possano" ma) "debbono" garantire la verifica delle informazioni non finanziarie rese dalle aziende: o mediante un "fornitore indipendente di servizi di verifica" (ipotesi già prevista) o anche mediante com-

missioni paritetiche, laddove costituite in azienda (l'integrazione è suggerita come opzione alternativa di adempimento di un obbligo informativo, attualmente non riconosciuto come tale);

- dell'art. 20 ("relazione sul governo societario") della **Direttiva 2013/34** (già oggetto di revisione), al punto g) laddove, all'interno della già prevista *descrizione delle politiche di diversità* perseguite dall'azienda nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, tra i già esemplificati elementi distintivi dell'età, del sesso e del percorso formativo, va innestato anche quello della *rappresentanza del punto di vista sindacale*. In tal senso va recuperato il portato dirimpente (e finora inespresso) del Considerando 18: "La diversità di competenze e di punti di vista dei membri degli organi di amministrazione, gestione e sorveglianza delle imprese favorisce una buona comprensione dell'organizzazione della società interessata e delle sue attività. Consente ai membri di detti organi di contestare in modo costruttivo le decisioni adottate dalla dirigenza e di essere più aperti alle idee innovative, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il c.d. fenomeno del pensiero di gruppo. Contribuisce in tal modo all'efficace sorveglianza della dirigenza e a una governance efficiente dell'impresa. È pertanto importante per accrescere la trasparenza sulla politica in materia di diversità applicata. Consentirebbe di informare il mercato sulle pratiche di governo societario e pertanto contribuirebbe a creare una pressione indiretta sulle imprese per spingerle a diversificare la composizione del proprio consiglio".



*Work Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers.*



Associazione  
Alte Professionalità Finanza  
Credito  
Assicurazioni



Domenico Iodice

# **Work-life management and social dialogue**

## **From corporate climate agreements to bilaterality**

With contributions from  
Sabrina Brezzo, Vassiliki N. Georgakopoulou, Vilma Marrone,  
Anna Masiello, Ute Meyenberg, Markos Tsatsoulis, Paola Vinciguerra

English Translation by: Marilena Furio



With financial support from the European Union

*The sole responsibility lies with the author and the European Commission  
is not responsible for any use that may be made of the information contained herein.*





# Sommario

## Preface

by *Andrea Pastacaldi*

143

## PART I

### THE RESEARCH

#### Introduction

**“People” are not “things”, nor are “human resources”  
to be organized**

**149**

#### **1. WLM as a new anthropology of work**

**159**

1.1. Biomechanics of motivations in the workplace

159

1.2. Integrate the WLM into the so-called incentive systems

163

1.3. The freedom objectives of WLM in an osmotic and open  
business relations system

166

1.4. The game of defection and participation of people at work

170

1.5. The WLM increases the company’s assets: the relational assets

173

1.6. Participation formulas: the union as an intra-company WLM  
structure

177

#### **2. WLM in the building, current Community regulatory framework**

**181**

2.1. A weak and disorganised regulatory framework

181

2.2. The normative sphere of personal freedom “from” work

182

2.3. Habeas corpus. Leaves, equal opportunities, positive action

184

2.3.1. Leaves

185

2.3.2. Equal opportunities, combating discrimination, positive action

187

2.4. The normative sphere of personal freedom “in” work

192

2.5. Habeas corpus. “Heteronomous” regulations

193

2.6. Habeas corpus. “Autonomous” European Regulation

197

2.7. Autonomous legislation of transnational relevance:  
the Italian sectoral agreement on “commercial policies  
and work organisation”

203

2.7.1. The Community roots of the Agreement

by *Sabrina Brezzo and Vilma Marrone*

203

2.7.2. Positive actions for the management of a liveable corporate  
climate by *Sabrina Brezzo and Vilma Marrone*

206

**PART II**  
**THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT: METHODOLOGY,**  
**RESULTS AND CONTRIBUTIONS OF THE PARTNERS**

<b>1. WLM in change experiences. A negotiating process in progress</b>	<b>213</b>
1.1. The project as a “gym for change”	213
1.2. From knowledge to change. The training path as a horizon of time and meaning <i>by Paola Vinciguerra</i>	214
1.2.1. The course on “The Knowledge” <i>by Paola Vinciguerra</i>	218
1.2.2. The course on “The Change” <i>by Paola Vinciguerra</i>	219
1.2.3. Dissemination activity <i>by Paola Vinciguerra</i>	221
1.2.4. The evaluation system of the training process <i>by Paola Vinciguerra</i>	224
1.3. The methodological approach: the project path <i>by Anna Masiello</i>	229
1.4. The gordian node of process change: digitisation and disconnection	237
1.5. The results of the project maieutics: the contributions of the partners	239
1.5.1. Reducing working time and collective bargaining in the era of digitalization of work <i>by Vassiliki N. Georgakopoulou</i>	239
1.5.2. The right to disconnection: an important tool for work-life balance. But more needs to be done <i>by Ute Meyenberg</i>	242
1.5.3. Remarks OTOE on the content of the Directive 2010/18/EU <i>by Markos P. Tsatsoulis</i>	249

**PART III**  
**DEVELOPMENTS AND PERSPECTIVES**

<b>Conclusions and policy recommendations to the European Commission</b> <i>by Riccardo Colombani</i>	257
--	-----

*Man is the author, the center and the goal of all economic and social life.*  
Second Vatican Ecumenical Council, *Gaudium et spes*, 63

*“It is therefore not right to automatically and systematically replace human work with machines invented by technological advances, because work is a necessity, it is part of the meaning of life on this earth, the way to maturity, human development and personal fulfilment”. (...) If the historical forms in which human work is expressed change, their permanent needs must not change, which are summed up in respect for the inalienable rights of the working man.*

*Why does postmodern capitalism not speak of power if it is so central to its system? This is because the economic ideology of our time no longer puts the pact at the centre of civil life, but the contract. In the contract, power seems in fact to disappear, leaving only the utility for those who stipulate it. A contractual vision of justice prevents it from opening up to the horizon of solidarity and love. (...) The idea behind this post-modern economic ideology is simple: the axis of politics must be shifted to the economy. After all, compared to it, politics still appears to be very hierarchical, it is the place where the governor decides for others, because consensus on the contrary requires a long and arduous search for mediation. In this logic, if politics could be reduced to the simple stipulation of contracts, the great problem of hierarchies would finally be overcome. This, however, is a mental manipulation, because the vast majority of contracts in fact is not the result of an agreement between the parties but is dictated by the power of large companies and large financial capital. A power which, however, is presented as a consensus: is it not possible to freely subscribe to the bank account? You are not obliged to do so, you are free to stipulate it or not. Then, however, one must submit to all its rules written in lowercase characters (...) The contract allows the development of occasional and independent jobs: this is (...) full of worrying questions, especially in the face of the growing uncertainty about employment prospects, the persistent phenomena of structural unemployment, the inadequacy of the current social security systems.*

Pope Francis, thoughts collected in the volume *“Power and Money”*



## **Preface**

*by Andrea Pastacaldi\**

The book edited by Mr. Domenico Iodice is the result of the completion of the scientific and formative path of the Project ‘Work-Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers’ (VS/2016/0394). The activities took place from January 1, 2017 until December 31, 2018, so 24 months of intense commitment made up of debates, interpersonal relationships, desk searches, studies, field surveys and checks.

From the comparison between the expected outcome and the results achieved by the Project, it is significant that the latter far outperform the former, both in terms of quantity and, above all, in terms of quality. This remarkable result was achieved thanks to the active and enthusiastic participation of a qualified and numerous representative partnership at European level of the financial sector in general and of the banks in particular. Finally, the realization of this experience has been possible thanks to the financing by the European Commission DG “Employment, Social Affairs and Inclusion” in the framework of the programme of development and strengthening of the European Social Dialogue.

Starting from the basic assumption that every human action must be preceded by knowledge of the phenomenon under attention, the training project was thought divided into two moments: the time of the acquisition of knowledge and the time of putting into practice the cognitive heritage through the change of its mode of action. But I do not want to anticipate what is widely discussed in the following pages. I just want to give an idea of the architecture of the book, wisely edited by the scientific director of the project, Domenico Iodice. The volume offers the reader, in addition to the description of the training project, a series of suggestions and incentives ranging from constructive criticism of the EU regulatory framework to the proposal to review the tools to be used for a proper management of the balance between private and working life.

In the first part the editor Domenico Iodice, moving from philosophy to cultural anthropology, offers us with strength and determination his conception of humanism in the world of work. He warns against the dangers of inva-

\* APF FIRST CISL President.

siveness and pervasiveness of the rapid processes of digitization, outlines the risk of the loss of the personal dignity of the worker increasingly forced into a private dimension that is reduced in step with the development of the new organization of work. He rejects the concept of the company as a “machine” where the person, the worker, is reduced “... to a mere human resource to be planned, organized, managed and controlled”.

Mr. Iodice, in short, imagines a company where workers and employers are both committed to building a working environment as an affective community built on a system of relationships based on the sharing of values and their social heritage. Is Iodice’s thought utopian? The answer can be found in a statement by Adriano Olivetti, an enlightened entrepreneur of our second post-war period. He was defined, in disdainful terms, an entrepreneur with utopian ideas about the organization of work in the company. Olivetti replied to those who contested that accusation: utopia is the most convenient way to liquidate what you do not want to do, or you do not have the ability or courage to do. A dream seems like a dream until you start working on it, then it can become something infinitely bigger. In addition to the words of Olivetti Iodice, he also has on his side the Framework Directive 89/391/EEC which in Article 6 (General obligations of employers) states “adapt work to man”, a law of a Europe belonging to another historical period and which therefore seems perhaps distant from today’s Europe.

The first part, after a broad overview of EU legislation in this field, richly commented by Iodice, ends with the presentation (by Sabrina Brezzo and Vilma Marrone) of the important Italian sectoral agreement on “Trade policies and work organization” signed in Rome on 8 February 2017 by the Italian Banking Association and trade unions. The importance of this collective agreement lies in the fact that it is endowed with “*erga omnes*” binding force and that, although its scope of operation is limited to the Italian territory, it presents contents of such innovation as to interest the entire European banking sector.

With the second part, the book goes into the heart of the narrative of the Project: its development in line with the Community funding line dedicated to training activities, the methodologies used, mostly innovative, and of course the results achieved. Paola Vinciguerra and Anna Masiello have the task of guiding us through this beautiful training experience, describing the various phases with great participation and a wealth of detail. As a testimony to the choral nature of the work carried out by the partners, the editor also wanted to welcome the significant contributions of Ute Meyenberg, Vassiliki N. Georgakopoulou and Markos P. Tsatsoulis on specific aspects of Work Life Management in their respective countries.

Finally, the third part, entrusted to Mr. Riccardo Colombani, General Secretary of FIRST CISL, goes beyond simply dealing with the conclusions of the training course and the relative possible development scenarios. Colombani in fact deals with more political issues that have emerged strongly from the results of the Project and he does not hesitate to formulate a series of “political recommendations” to be submitted to the European Commission, almost in order to ideally and operationally link up with the spirit that had informed the Framework Directive 89/391/EEC to relaunch a new European policy on “work adequate to the human being”.

I therefore invite you to read this interesting volume and I would like to thank all those who have made possible the realization of this Project. First of all, I would like to thank the National Secretariat of FIRST CISL, in the person of Riccardo Colombani, the current General Secretary and his predecessor Giulio Romani, who strongly believed in this experience, providing the structure and resources necessary to achieve the ambitious goals. A special thanks goes to the Project Manager who had the operational responsibility of the project, Pierluigi Ledda, who effectively coordinated the staff of researchers and trainers composed of Anna Masiello, Antonio Masciale, Andrea Paterlini and Paola Vinciguerra. Thanks also to Luciano Malvoti, who handled the relations with the European partners through the management of the Virtual Agora, the virtual place where all the information, studies and comments of the entire project were transmitted. Special thanks also go to the partners who have actively participated in all phases of the project.

Trade unions: A.P.F. FIRST CISL (Italy), UNITE THE UNION (United Kingdom), BANKA FINANS VE SIGORTA ISCILERI SENDIKASI (Turkey), UNION DE TECNICOS Y CUADROS-UGT (Spain), OTOE - GREEK FEDERATION OF BANK EMPLOYEE UNIONS (Greece), Confédération Française Démocratique du Travail - Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (France), TRADE UNION PRO (Finland), FEDERAZIONE ITALIANA DELLE ASSOCIAZIONI DI MANAGEMENT (Italy), INDIPENDENT TRADE UNION OF UNICREDIT BULBANK EMPLOYEES (Bulgaria), SINDACATUL UPA (Romania), CISL (Italy), UNI Europa (European Trade Union Federation) and EUROCADRES (European Trade Union Federation of Middle Managers and Professionals).

Finally. A special thanks to Marilena Furio who, defying the very short time available and the difficulties of a specialist language, took on the task of translating into English this book.



**PART I**  
**THE RESEARCH**



## **Introduction**

### **“People” are not “things”, nor are “human resources” to be organized**

The issue of Work Life Management (hereinafter referred to as WLM for convenience) is at the heart of the training and social change project funded by the European Commission, whose ideas are analysed here. It is provocatively presented not only as a subject for scientific discussion but also as a “cornerstone” or “stone of stumbling“ (using biblical language) for the organisation of work and for industrial relations. It is undoubtedly a “management lever” and an efficiency boost for businesses and not just a commitment to social responsibility towards the community. In fact, it would be short-sighted and reductive to speak only of the balance between life and work (as if it were an exclusive need of the people at work) because any choice to adapt the organization of work in line with this need must be evaluated financially not only as a business cost, but as an opportunity for development and therefore investment, an opportunity for business success. In this sense, every choice of WLM (both positive and negative, even in the sense of inertia) has profound repercussions on the corporate climate, understood as a breeding ground for relations between people in the context of organized work. In the dynamics of trade union relations, the WLM (in truth, more in the sense of Work Life Balance) is rapidly acquiring a role and negotiating dignity, to the point of presenting itself as an autonomous topic for discussion and research both at EU level and on the European scientific scene.

In EU legislative policy, the WLM is “treated” as a need to protect the personal and family sphere “against” the need to protect production, or as a system of legal limits to private economic initiative. There is, because it is enshrined, a handful of rights of the person that remains incoercible by the organization of the work itself. This system of limits, for the most part, is “external” to the enterprise. In fact, the most significant and binding part of the Community legislation is condensed in Directive 2010/18, which establishes the right to family leave. More difficult, however, remains the enunciation of personal rights payable “within” companies, or in the “sancta sanctorum” of the organization of the times and methods of business work. In this area of protection, the European legislation with difficulty follows the evolution of digital and business models, which implements continuous and progressive transformations in the employment relationship with a speed and pervasiveness that escape from labour law. The themes of privacy,

of the right to disconnection, of the limits to the defensive control of employers, of the freedom of interpersonal communication within the company and of the right to dissent and criticism are absolutely central in the debate of legislative policy on the WLM, but they still represent inextricable knots, because physiologically inextricable remains the contribution provided to the company by the “person as such” from that provided by the same as “organized human resource”. The EU is not very effective on these issues, so social dialogue must play a primary role as well as a vicarious one. The only legislative contribution that remains cardinal on the EU scene concerns the issue of health and safety, and historically dates back to a previous “geological era” of enterprise, that is to say before the digital revolution: the framework directive 89/391. It is not by chance that in that historical period, the knots of organizational constrictiveness appeared less stringent, and the cultural model to be overcome, in the Europe of individual freedoms, was the Fordist model of production, that of the “physical” assembly line. The evolution of business models, in particular banking, understood as models for the distribution and sale of financial products, facilitated by digital development, has progressively replaced the “physical” assembly line with an impalpable but very robust “psychological” and even “spiritual” assembly line, which allows deep “commercial pressure” to be exerted without offering points of reference and intervention to the legislator. In fact, to date, the principle of “adapting work to man” (contained in the aforementioned framework directive) has been totally ignored and inapplicable, and it is even difficult to translate its legal effect on the specific subject of health (understood as the absence of occupational diseases): there is no official recognition in the banking and financial sector of a clinical case of pathologies linked to commercial pressures, just as there is no established cause-and-effect relationship between stressful events and health consequences. The subject of “work-related stress” remains, in the banking sector, on the margins of political debate, and is still difficult to deal with in collective agreements.

The field choice of this research work is, therefore, that of concentrating the greatest energies on the space of freedom “in” the work, rather than on the space of freedom “from” the work (referred to in Directive 2010/18).

In line with the Community guidelines on social dialogue, the following research is intended to be much more than a simple contribution of solutions within the “hortus conclusus” of legal techniques; in fact, it pursues the ambitious objective of legitimizing, with scientific rigour, a new culture of communication between the collective economic subjects (stakeholders) and between individuals who embody conflicting interests. The final outcome of the

topic in question, i.e. the definition of WLM agreements capable of achieving effective synthesis of negotiations between the needs of work-life balance and plant for plant the needs of organizational flexibility, is therefore not only a value in itself, but also an effective solution to the more general problems: conflict in labor relations, and loss of efficiency of the European production system. To pretend to address these long-standing criticalities from a purely legislative, national and European policy point of view seems to be a truly limiting and limiting intention, as well as one that will certainly fail. The overall regulatory framework is and will remain heterogeneous, as it suffers from different national laws and tax opportunities, fixed plant for plant and from a substantial lack of Community mandate to legislate “strongly” on the subject of transnational collective bargaining, that is, the “*erga omnes*” validity of the agreements signed within the supranational perimeter that delimits the Community area. Rather than claiming to compose the dialectics inherent in the production system by law, it is necessary to start from the analysis of the structural causes of business phenomena, because “knowing” is already “negotiating”. Remote causes: partly co-essential<sup>1</sup> to the very organisation of the company and therefore irrepressible; to a large extent, however, they are inherent in the ineffectiveness of the systems of corporate relations and communication themselves. The paradox of the productive organization should be mentioned as proof of the truthfulness of the assumption. The more the company appears to be structured as a “machine”,<sup>2</sup> the more the personal specificities are objectively (i.e. beyond the declared intentions) treated as anomalies, residualities, causes of dispersion of efficiency. The worker, as a “person” as he is, is reduced from the corporate sciences to a mere “human resource”: to be planned, organized, managed and controlled. Diversity (understood as diversity not only of *gender*, but of *physical condition*, *contractual status*, *function* – the union too is a form of diversity, which rebalances the impending danger of “group thinking”) repre-

<sup>1</sup> The very concept of enterprise as an organised activity requires a combination of production factors (capital and labour) that are heterogeneous in nature and purpose. While capital (understood as res inanimate, economic good in the strict sense) does not pursue purposes other than those posed by the entrepreneur, work is instead the direct pro-manazione of the worker-person: good, as objectified, certainly belonging to the company, but also, residually, to its direct author. Such bonds of imputation cannot be intellectually severed, since both are pregnant with consequences, including legal ones. In particular, it seems legitimate to attribute, in the context of the system-employment relationship, economic relevance and normative “*lato sensu*” to the values, interests and personal expectations of the worker. If properly recorded and modulated, such further purposes referable to the author of the labour factor allow, at the same time, to dilute the postulate of the conflict (the Marxian antithesis) in fruitful dialogue between diversity, and to recover efficiency and competitiveness (in terms of quality) to the system of production and exchange.

<sup>2</sup> Or, to put it in more orthodox terms, the greater the scientification of the production processes.

sents, within each company, the “complexity” to be managed. Normally, that is, in the absence of a true and proactive contradictory negotiation, practiced through a strong and harsh trade union interlocutor, even conflictive, if necessary, this “complexity” tends to be “normalized” by the companies. This activity of normalization, carried out by multinational companies in an “autarkic” way, that is, unilaterally, even when it translates into the granting of welfare and conciliation rights, is limited, in a nutshell, to the creation of corporate structures of viscous internal consensus and loyalty of personnel, but not real spaces for the free development of the person. In short, when companies are left alone to manage the delicate theme of WLM, they make paternalistic concessions that create indirect remuneration, not spaces of individual freedom. Think of the “Google case”, where there is a private welfare system that is even connoted as creative of a kind of transnational citizenship of the “Googler”.

In other words, the Google worker, wherever he is and for any company/body in the Google group works, enjoys a system of protection and WLM applicable across geographical boundaries and labour law regulations.<sup>3</sup> The assumption of paternalistic companies is typical expression of the Fordian obsession: everything that cannot be easily reduced to process

<sup>3</sup> The highlights of the private welfare plan in Google are five: (i) Stay healthy, save time - the Googler receives in addition to supplementary health care a series of health-related services aimed at keeping the worker “healthy and happy”. Health Coaching offers free organic food and drink every day in the company, which can also be found in local production, encouraging a healthy lifestyle. In addition, there are physical improvement paths fixed with a trainer that the company provides in the company gym. (ii) Travel without worries - the Googler must be able to travel without problems. If he is in danger, emergency or other need, the private welfare plan provides help and support anywhere in the world. (iii) More time with your baby - economic resources and work-life balance are provided by the transnational corporate private welfare. The private welfare service is also provided in the form of special income support for the first 4 weeks of the child’s life. (iv) Never stop learning - the Googlers have the right to reimbursement of expenses for their own training. It is a full-time leave for specialized university education, with a not marginal reimbursement of expenses (in 2007 it was set at 150 thousand dollars for a period not exceeding 5 years of leave). (v) Legal aid for less - the Googler receives legal assistance or advice at a reduced cost through a form of mutualisation. The Googler (i.e., the Google worker) benefits from these services within the Google company/entity to which he belongs. The Googler finds the same conciliation schemes in any company referable to Google, wherever it operates in the world, because at a transnational level a common method is used for the detection of needs and the consequent definition of such schemes. In particular, three instruments are used to carry out this survey: (i) A questionnaire (“Googlegeist”) is administered annually to measure the needs of workers/Googlers in each sector, (ii) clubs are formed where workers can comment on trends and needs as well as engage with colleagues in human resources (clubs are also referred to as “Grayglers”), (iii) emails are circulated to test workers’ moods and assessments of each private welfare performance introduced. In this perspective, private welfare becomes a personnel management strategy. On the contrary, in this regard, it must be reiterated that the peculiarity of this private welfare is the transformation of it into a transnational strategy of personnel management.

homogeneity represents a threat to the good of the company. The greater the size of the company, the greater the need for organization: even greater exponentially, the need to scientify production processes. The collective bargaining activity, both at the level of national establishments and at a transnational level (company or productive sector), can aim at modifying this business culture “from within”, through the positive force of the contradictory and dialectical mediation (which is expressed in the reciprocity of concessions).

The strategic and dimensional choice of the European multinationals (especially in the banking and financial sector), which in recent years have decidedly embarked on the road of mergers, further emphasizes the critical points identified, placing the need for a turning point in the dynamics of organizational settlement. This point can be represented by a rethinking of the basic philosophy of the productive organization: of its aims, methods, contents, subjects. It is necessary to look at the places of production as a reality in itself, in a holistic (and therefore complex) perspective that precedes the traditional categories of legal and economic.

At this point, we need to ask ourselves: can workplaces still be considered areas of human experience? Within what spatial and temporal coordinates does economic action today preserve qualifying characteristics that can be traced back to the substance of the human person? Are companies today areas of realization and growth or not rather of mortification, until the annihilation, of human potential? Are they profitable places of meeting and elaboration of ideas and, therefore, of realization of the self (objectified in relationships, as well as in productive goods)? Or are they not, rather, instruments of alienation and cause of suffering and isolation for the people who live there?

And yet, in another respect: companies are “closed systems”, self-referential and self-contained<sup>4</sup> or their success is conditioned by the combination of exogenous and uncontrollable factors such as the external environment, consumer confidence, public opinion, the level of collective well-being, the political system, civil society?<sup>5</sup>

<sup>4</sup> In the sense that they depend exclusively on the (good) exercise of endogenous resources to achieve their goals.

<sup>5</sup> On these issues, and in particular on the overcoming of the private nature of the banks in consideration of their relevant public function, and on the organizational “disclosure” necessary to “return the banks to the citizens”, FIRST CISL (association representing Italian workers in the sector) has elaborated and published a “Manifesto for the protection of savings and work” (“AdessoBanca”), containing proposals for a socially useful reform of the banking system. Information at this link: <https://www.adessobanca.it/> . E-book freely downloadable.

If the science of organization is also the philosophy of organization, and if organization is a practical application of the fundamental postulates of human existence, then we should also “philosophically” ask ourselves: do companies exist objectively, do they have substance “in themselves” beyond the human subject who thinks they exist and to whom they functionally tend?

Those who want to look for answers certainly do not consider these questions rhetorical. A demonstration of how inadequate (and schizophrenic) the current legal-economic categories of business sciences are is that on the one hand they take for granted a personalistic answer but, on the other, they deny any possibility of translating the principle into measurable, verifiable and normatively adjustable business practices through negotiated agreements. The statements and practices of “corporate social responsibility” are the plastic demonstration of this postulate: CSR has gone into crisis because the declared commitments are not measurable or enforceable, nor even the acted behaviors.

The crisis of the European productive system and all its practical implications<sup>6</sup> is, therefore, also and perhaps above all a crisis of the current organizational models of enterprise.

In the “scientific” organization of work, the final objective of “total control” (typical Fordist obsession) of the production system is pursued by reducing situations of complexity to a core of simple and repeatable experiences. This “standardisation” action requires the treatment of unforeseen and unregulated situations<sup>7</sup> as residual anomalies of purely statistical significance. The organizational system lives on its own life, almost independently of the contribution of novelty and originality of the individual: it becomes, in a word, radically depersonalized.

Business rationalism, in its most sophisticated form (but always inspired by a paternalistic vision), is only able to postulate the need for a point of equilibrium in corporate life, not to demonstrate and implement it: this would require the simultaneous success of the human factor (understood as an exogenous variable and not reducible) and management control ... but this is a matter of collective agreements. From this point of view, it does not make much sense to speak of “social responsibility” or “corporate morals”, because the moral behaviour of people presupposes respect for the “Kantian imperative” to consider the person as an end and never as a simple means. *In this respect, the behaviour of commercial undertakings is neither “moral” nor “moral”<sup>8</sup> “nor “immoral”, but declares itself “amoral”*: it is unsuitable

<sup>6</sup> Trade union relations system, contractual model, labour and social legislative instruments, cultural model of well-being.

<sup>7</sup> Personal variables, which if not managed with balance can trigger conflict.

<sup>8</sup> In the Kantian sense of the categorical imperatives.

*to be measured by the Kantian meter of “considering people (workers and consumers-customers) as an end”, as they are a means to achieve the economic end.* The science of business management aims, yes, to the enhancement of the human element in the company, but this is not as a value in itself, but in an instrumental sense: as a factor of production and from a consumer perspective.

The basic misunderstanding of this business culture, which concerns above all the banking and financial system, crossed by a very serious reputational crisis, before the economic one, has led, in the pernicious logic of the so-called “commercial pressures”, to the consequent practical denial of any intrinsic value to the “free” and “spontaneous” relationships between people in the organization of work. This has produced, as an “other from himself” (adapting Fichte’s philosophical argumentation): a) crisis of individual and collective values and identities; evident reverberations in terms of: b) intensification of conflict in and around the workplace; c) escape of the individual from competitive challenges and refuge in the private sphere.

On the altar of efficiency at all costs, every scientific model of business organization had to sacrifice elements of livability and consistency. But, almost as a counterbalance, each model is already paying the price for these choices, paradoxically losing ground in terms of competitiveness and efficiency.

This vicious circle cannot be overcome by simply invoking the intervention of the legislator, nor by “letting the enlightened entrepreneur do it”. The current model of labour law is in crisis: both because it pays the duty of a slow and cumbersome labour justice (which in practice often denies protection to people at work, especially in terms of policies of work-life balance); and because it is aware of the ineffectiveness of the classic schemes of the law itself (based on the combination of precept and sanction) that claim to interpret and exhaust any dynamics of labour relations in the dispute between employee and employer on the respect of “rights” and “duties”.

In the current social phase, the principle of authority of the legislator, national and community, tends to disappear (think, for example, of the difficulties of revising the Community Directive in a better and more extensive way on the subject of parental leave), in favour of a different legislative power, of mere direction (political address). This postulate establishes a new regulatory system, which enhances the value of the bonus system (advantageous taxation, at the level of individual States) towards virtuous business conduct.

However, for the sake of objectivity, it should be pointed out that this legislative philosophy does not appear by itself to be able to face the current emergencies: which are economic-productive (the recent recessionary phase is proof of this) but also and above all social and even existential.

Nor does the choice, made independently by the most sensitive and enlightened companies, to adopt new solutions for ethically sustainable development seem capable of responding to the dual challenge of efficiency and respect for people. Ethical codes or company regulations freely inspired by these principles are still limited by the absence of participatory logic in decision-making processes.<sup>9</sup>

The lack of participation of people at work is in itself a social evil, in that it denies the full expression of the human person, “both as an individual and in the social formations where his personality takes place” (art. 2 of the Italian Constitution).

It is therefore necessary to experience a third way, significantly traced out in the Community directives of the Green Paper and the Green Paper on corporate social responsibility: that of social dialogue, understood in the double shade of cultural category and model of permanent collective bargaining.

The effort to propose a new culture of dialogue within the workplace is therefore much more than a way of pursuing the aim of WLM. The “social dialogue” is, in fact, well in itself, a reference value of a system of personal relationships understood as legal values in themselves worthy of protection. In short, it is a systemic rule and a system of rules.

Every productive sector is today characterized by elements of specificity that go from the know-how, to the communicative and neural system, to the contractual and disciplinary one. This complexity requires a high level of preparation on the part of those who are called upon to know and decide on the company’s destiny. Once the legislator has declared its incompetence to enter into the specific business experience, if the management solutions adopted by the top management suffer from a defect in social dialogue,<sup>10</sup> this will inevitably be reflected in disaffection and potential conflict.

<sup>9</sup> As well as reference standards (qualitative-quantitative definition), instruments for scientific measurement of the degree to which deliberate measures have been taken and ongoing controls have been carried out, information instruments and sanctions.

<sup>10</sup> This is understood as the participation of worker-stakeholders in the company’s decision-making processes or at least as permanent bargaining on the effects of management actions that impact not only on employment in the strict sense, but also on the company’s climate, on the livability of the workplace and on the trust and quality of personal relationships.

The main thesis around which this monograph revolves is that bringing business decisions (strategic business management) closer to the production and work environment from which it originates (and on which it inevitably impacts!) can trigger virtuous mechanisms of collective participation and individual participation in business management, and therefore a fruitful re-composition of the interests at stake that tend to be conflicting: organizational flexibility and protection of the personal sphere of the worker.

Permanent structures for participation and dialogue<sup>11</sup> within the company (from permanent contract negotiation, to forms of bilaterality, to models of control, codetermination, co-management, or theories of governance extended to stakeholders) are, in our opinion, destined, in the medium term, to find growing support in collective agreements and in EU state systems, and this especially on the subject of WLM, the corporate climate and organizational well-being.

Given that the community strategy elects the social dialogue (self-regulatory), rather than the legislative instrument (hetero-regulatory), as a category of organizational change, it is also necessary, as a social part, to take a stand, take sides.

Why do we decide to support this difficult Community process of changing the subordinate employment relationship, instead of remaining in the quiet port of the consolidated legislative protections? For two main reasons.

1. Because legal protections are not enough in themselves. The protection of people “from” work is now very meagre and difficult to demand, not fully recognizing, for example, the “care work” carried out within the family as a valid way of taking parental leave. Father and mother are not fully interchangeable by law, and the protection of the law belongs to the person as a worker, not as a member of a family.

2. Because the advent of digitalization is introducing new work patterns and new work tools, which on the one hand also free the worker from the imprisonment of working time, on the other hand realize forms of control over the performance increasingly pervasive and invasive, even from the point of view of privacy. And so, for a strange “heterogony of ends”, even instruments of potential conciliation become elements of greater organizational constrictiveness and danger for the safeguard of the job. These risks must be managed by a mature trade union, not left to the unilateral regulation of employers.

<sup>11</sup> Intended, in an absolutely innovative and prophetic sense (not to say unrealized), as strategic opportunities and not as limits to business discretion: as opportunity costs rather than as constraint costs.

On the one hand, it seems that the current state of crisis of the system of legislative protection of labour is determined by structural causes and not by conjunctural causes: that is, it is an intermediate step in an irreversible process of change, with respect to which it is more far-sighted to accompany, and to some extent anticipate and prevent events rather than suffer them in the illusory attempt to deny them. On the other hand, the practical inadequacy of the current systems of legislative protection is evident, in the presence of elusive or even openly offensive business practices of the rights enshrined in the law.

Changing the rules of economic action and also the legal instruments to protect the fundamental values of civil society is therefore an inescapable priority for business people and trade unions. All this leads us to accept with confidence and enthusiasm the challenge of participatory dialogue with the different business cultures. From this, in fact, can arise not a simple syncretism of irreconcilable ideas, but a fair and balanced synthesis between perspectives of juxtaposed but coessential interests. This synthesis is the result of an amplified vision of enterprise (in space and time): the ideal place to recover each individual competition,<sup>12</sup> or as a probability (in a quantum sense) of synergy between the parallel worlds of the only economic reality: social capital, shareholders, management, workers, consumers, civil society. The inclusion of people and their families, with their specificity and needs, in the management of productive enterprises, can then become the true super-value, the “Grundnorm” capable of overseeing economic development as a personal and social development. Collective agreements at company, national and transnational level are the right way to achieve a real balance between flexibility, security and individual freedom. And they can be the starting point for a new “Lamfallussy procedure” for a European directive that does not really express the needs of European individuals and businesses: a directive either on freedom from work alone (such as that on parental leave: 2010/18) or on freedom of work (such as that on the status of citizen-worker: 2007/38), but also, and above all, on the recognition of areas of freedom in work.

<sup>12</sup> In the folds of the production-organizational machine there are always elements of inconsistency, quickly treated by manuals of business sciences and operators as bags of unproductiveness. Inside these folders, there are actually dispersions, but due in large part to the difficulties of the organizational machine to include and manage human dynamics not budgeted or rationalized to the system. The recovery of such “interstitial organizations” (F. Varanini, <https://www.bloom.it/vara2.htm>), today marginalized by the production processes, would represent that plus-value still unexpressed, able to guarantee the European system the expected leap in competitive quality.

# 1 WLM as a new anthropology of work

## 1.1. Biomechanics of motivations in the workplace

The Matrix (2013) project for the European Agency for Safety and Health at Work EU-OSHA showed that the social cost of work-related depression is estimated at € 617,000,000,000 per year. This total is made up of costs to employers resulting from absenteeism and presentism (€ 272 billion), loss of productivity (€ 242 billion), health costs (€ 63 billion) and social assistance costs for disability benefits (€ 39 billion). Downsizing, the consequent fear of losing one's job, the internal competition to reach some company benefits or even the increase in the workload can surreptitiously and pathologically increase the rate of presence at work, determining social phenomena that only apparently have a positive economic value (presentism), but which instead should be read, in the medium to long term, as phenomena of a negative sign and opposite to those resulting from sound policies of negotiated WLM.

The simple observation of the most common behaviour models in the working contexts allows us to formulate some observations. It is quite frequent to meet people who appear to be totally dedicated to work; to whose value voluntarily<sup>1</sup> they sacrifice wide spaces of personal freedom,<sup>2</sup> identifying

<sup>1</sup> The voluntary nature of the choices indicates that, in addition to the behaviours prescribed by the contractual rules and company regulations (working hours, job description, disciplinary rules, etc.), it is decided to adopt personal lifestyles and behavioural methods that are functionalised exclusively at work and to its intrinsic needs. In this way, any dialectic between opposing needs (work and family, work and social life, etc.) is resolved in the absolute and absorbent prevalence of the working sphere over the others. Voluntariness is not synonymous with freedom of options; as we will see in the following paragraph, it is resolved in the intentionality of choice, not free from the heavy cultural conditioning of the business context.

<sup>2</sup> In an exquisitely philosophical sense, personal freedom can be emphatically defined as "self-determination of ends"; that is, as an act by which a subject places himself (in front of the world) and disposes of himself according to the existential ends autonomously assumed. The denial of personal freedom consists in the permanent (cohesive or voluntary) submission to a heteronomic source of regulation. In the world of work, the sacrifice of personal freedom is voluntary; nevertheless, it has equally stringent psycho-social constraints, which condition the following spheres: *a)* personal initiatives. In the face of the variety of interests that naturally characterize the human person, one observes in the worker deprived of personal freedom a tendentially unicolor-like attention to aspects and initiatives that concern work: there is no possibility for him of existence and identity outside of the working reality. *b)* Health as well-being. The human body

completely (or almost completely) with the company's objectives.<sup>3</sup> These behaviours seem to be worthy of becoming a positive model, to be replicated.<sup>4</sup> Yet they hide pitfalls and power of effects that reverberate, sooner or later, both in the sphere of the individual and in that of the working group.

The situation of psychological and almost bio-chemical dependence on work and its logic of context stems from an unfair commutative contract:

has its own rules and needs, whose knowledge and respect guarantee the harmonious development of the person and the long-term survival of the individual identity in the working context. Obviously, these needs cannot be reduced to mere nourishment and physical rest. Karl Marx identified the subsistence wage (made up of minimum time and money) as the necessary and sufficient means to guarantee the short-term replication of the workforce. If this model is, "mutatis mutandis", voluntarily assumed, the body first sends weak signals, normally not perceived by the worker. When the psycho-biological damage resulting from this form of alienation from work becomes apparent, it is often too late to intervene. *c)* Personal dignity. When the person renounces to be for himself a source of values, principles and norms, to assume instead heteronomous rules of conduct, he arrives at the most paradoxical alienation from himself: the criterion that governs the choice to do or not do anything becomes the pleasure of others (the employer, the direct manager, the client, etc..). Every single action has no meaning in itself, but in that it is recognized as an object of value (or disvalue) outside, by others. The principle of coherence, understood as a postulate of the intimate need to link acts, falls; a risk of ethical relativism insinuates itself that disorients the person and undermines, under the weight of opportunistic behaviour, the very foundations of the social aggregation of work. *d)* Individual abilities. Man is, at the same time, a social and eclectic being. His intelligence, developed through adaptation to different contexts, can be defined as the ability to create new solutions to new problems. It is therefore favoured by the multiplicity of stimuli coming from the outside world and, on the contrary, mortified by the excessive constraints of the organisational context. Individual abilities are expressed in the ability to transfer notions and solutions from one context to another. A person who lives only the dimension of work, and its often stringent rules (think, for example, of sales targets, budgets to which economic incentives are linked) risks losing a wide range of intellectual stimuli: those coming from the "high" and "low" part of his spectrum of experiences. The understanding of this concept is quite intuitive: just think of how many precious insights and concrete solutions to problems concerning one sphere of action (e.g. family or work) are elaborated by fully experiencing another sphere of action. The de-contextualization of experiences therefore favors creativity. In the same way, discretion, understood as the possibility of self-determination of the means, also favours individual abilities. In organized (corporate) contexts where individual initiative is heavily conditioned by pervasive work rules, individual skills become in turn the object of an intellectual franchise. In this way, added value is lost: personal creativity is lost.

<sup>3</sup> When we speak of "corporate objectives" as objectives that are superior and ultra-personal (i.e. those that refer to an ideal subject-enterprise, completely independent of respect for rules that can be measured with the measure of human ethics), we have now reached the sad epilogue of this circular motion of alienation: work starts from the person, as an expression of his humanity, to become hysterized in a mere conceptual hypostasis (the enterprise, to which the worker sacrifices the same expression of himself); and finally returns to the person, by now totally and uselessly become "other from himself" (Fichte).

<sup>4</sup> They actually operate rather as psychocultural viruses (unconsciously self-replicating) than as conscious attempts at emulation. In man, who is a naturally mimetic animal (i.e. predisposed to imitation), a meme operates, i.e. a unit of cultural replication (according to the meaning of Richard Dawkins) capable of modifying his cognitive structure and, therefore, his behaviour.

the exchange, voluntary and permanent, between immeasurable quantities between them: life<sup>5</sup> (personal, family, social) against economic and social recognition “in” the working environment. The person is not only resized to an individual or *human resource*; it becomes a *commodity*, that is, it returns to being (according to what Marx theorized) a *good* that is bought, sold, traded between companies at the prices that the free market imposes. And this is what establishes the value of the human being himself (as well as of his work performance): the economic principle of balance between supply and demand.

If the worker freely sacrifices much more “of himself” than he obtains “for himself”, this creates an unfair and only immediate advantage for the companies. Although apparently irrational, this choice of personal sacrifice actually responds to exquisitely rational evaluations: developed according to an algebra of values (economic, emotional, moral) in which, while the former are elevated to defined numerical power, the latter and especially third parties tend to infinity.

In the new structure of the so-called “psychological contract”, which arises from the sum of values (incommensurable) of opposite sign, it is therefore necessary to respond to the new request for meaning of the person who has submitted to the unfair exchange. Therefore, at a generally implicit but increasingly profound level, a new construction of identity is being carried out.<sup>6</sup> In this Copernican revolution of values, the person ceases to be a value in itself and is reduced to an individual (capable of meaning only in the superior dimension of enterprise) and a resource (aimed at the productive needs of the organization). This cultural virus operates at a deep emotional level, not at a pure theoretical level. As a “success model”, it replicates itself continuously and with impressive speed in the work community. Above all, it conceals itself by wearing a noble patina: presents itself to social conscience as an “ethical tension”: of personal liberation<sup>7</sup> *through work*.

<sup>5</sup> Understanding not so much (or not only) in a purely biological sense, but in its noblest and broadest sense: as a conscious, free and multiform expression of autonomous meaning. This existential approach marks the unbridgeable distance between the synallagmatic performances that the work contract risks expressing. Life (structurally, before ethically) cannot in fact be the object of a contract; it is, if anything, the necessary presupposition and motivation that pushes people to the stipulation of an employment contract.

<sup>6</sup> This ideological approach, theorized and historically implemented by Calvinist society, finds a further strand of investigation in Marxist thought, for which the structures of reality are economic structures: the cultural, social, spiritual are superstructures totally conditioned by the former. Man is his work, in the sense that work in its objective, organized, external dimension creates man and not vice versa.

<sup>7</sup> On the prototype of the American “self-made-man” model.

*Humus* of culture of the altered identity above is the natural human predisposition to work for goals. The identity, so reprogrammed, also feeds the irrepressible ethical bark of behavior and the natural pride inherent in every man, building itself vague meritocratic schemes.

It is no coincidence that the contract of employment, which legally and traditionally takes place in the exchange between working-time and pay, is now in crisis. It would be replaced, in hypothesis (in business practices, but also in laws - think of smartworking - and in some collective agreements, especially company agreements) by a contract “by objectives”, in which the exact performance of work is measurable on the basis of the production or sales results achieved.

The cultural model of work enslaved to pure business logic is based, therefore, on simple but well-oiled mechanisms: objectives and merits. The more simple, linear, defined and not contradictory the former are, and the latter are recognized and remunerated, the more they are perceived as attainable, and therefore pursued, even to the detriment of the spaces of personal and family freedom. On the contrary, they tend to sacrifice those bonds of social cohesion external to the world of work that make individuals people. The criticalities of the “company machine” based on these principles do not emerge immediately. If in the long term the production machine certainly disperses the common emotional patrimony and destroys the richness of diversity in the people of work (by means of homologation to the logic of the avaluation of profit), nevertheless in the short term it effectively pursues its goals of economic and organizational development. One thinks of the commercial policies of the European banks, all of which are aimed at maximising the results of the sale and placement of financial products and short-term profits. The ethical codes of the banks sanction their own value systems, based on such economic objectives, and develop chains of pure coherence between individual behaviour and declared values, to the point of extinguishing the awareness of the intrinsically moral meaning of individual action. In this sort of “reprogramming of the Ego”, the worker trivializes and resizes the meaning of his own extra-working life to “free time”, “after-work”, “private time”: almost as if the latter does not have a social and public meaning instead. It is enough to explain the causes of the widespread diffusion of the current model of corporate culture among large companies in the last decade.

When does the system of levers thus structured enter into crisis?

## 1.2. Integrate the WLM into the so-called incentive systems

In the meritocratic scheme, the economic and social effects expected as a consequence of the acts of the individual are linked by a simple mechanism of cause and effect: the “reward” is a necessary and exclusive consequence of an individual behavior consistent with the business objectives. If the individuals participating in the reward “race” perceive such a causal scheme as simple, necessary and ideally coherent, they will nevertheless have to deal, sooner or later, with the greater complexity of the real meritocratic system. The structure of the merits is actually a complex causal chain, which indissolubly unites, like inextricable “knots”, personal commitment, collaboration with others, favorable environment and fortune. The so-called “showdown” is an almost obligatory initiation step, in the medium to long term; a phase of discovery, in which the worker is called upon to understand and accept that his professional “fulfilment” depends not only on himself, but also on exogenous circumstances, from the outside world. Generally, the individual emotional response to such “illumination” is destructive: that is, it leads more often to disaffection with the company than to the search for higher equilibriums.

In a meritocratic culture (such as the one traditionally inherited from the school system, or from the family) one is educated to express one’s potential to the full. If from the rational point of view this connotation constitutes the basis of progress, from the subjective point of view it triggers delicate emotional mechanisms (based on the need for social recognition), which reverberate above all in the working environment. In particular, in a structurally competitive climate, the individual can be obsessed with trying to prove his or her merits in order to obtain the coveted recognition. He suffers from the precariousness of such recognitions, acquired at the cost of hard sacrifices, and particularly the ease with which other individuals can achieve the same results, circumventing the obstacles of his own meritocratic model. The crisis of the individual is therefore a crisis of his own ideal model: understood as a system of objective and non-discretionary evaluation. From this, they can achieve states of confusion and frustration, and, conversely, also retaliatory effects on the part of the organized system.<sup>8</sup> It must be said immediately that the “merit” The Committee of the Regions, understood as a category of evaluation of a work performance, does not normally have (nor can it structurally have) that reassuring ob-

<sup>8</sup> Mobbing techniques can now be sadly considered real scientific practices: that is, to which are connected intentional and predictable effects.

jectivity and measurability that is a requirement of effectiveness and social order in any system of retributive justice.

The only business area that allows to define, measure and reward the merits, (because they always coincide with the objectives) is the pure commercial one. The analysis on which the recognition of merits is based is limited to aseptic quantitative data: sales. But already if a system tries to specify further objectives of individual merit, introducing different and potentially conflicting parameters (such as operating margin, solvency or customer loyalty) it becomes difficult to understand and accept.

When we then examine some incentive systems concretely used by the companies (above all by the banking system), we discover that the payment of the bonus no longer depends only on the achievement of a “certain” sales result, but also on the outcome of a “competition”: between subjects (offices, agencies, branches) who fight to overcome each other. The mechanism of competition that is triggered (only the first are rewarded) not only induces strong psychological and social repercussions among the workers, but makes the prize doubly aleatory: with respect to the budget and with respect to the race. This mechanism cannot even be defined as an “incentive system”. It’s something complicated, abstruse, unreasonable. From a legal point of view, it leaves perplexed the really daring syncretism between such different and probably irreconcilable aspects: the “commutative” component (the work contract is an exchange contract) and the “aleatory” component (the work contract cannot be the seat or the object of a bet between the parties).

In practice, it can be said that almost all the systems used by companies to measure merit, where they exist, are chaotic (in the technical sense), i.e. with several variables. Outside the so-called “commercial network”, then, it becomes almost impossible to speak of a meritocratic system in the scientific sense: workers engaged in fields other than pure commercial project their imaginative model in reality not only complex, but that escape the normal grids of rationalization. The unfair consequence of this is that it is handed over to the entrepreneur (that is to say, to those who, on his behalf, exercise discretionary judgement on the individual merit of the company)<sup>9</sup> an excessive power, conditioning the psycho-physical balance and the pro-

<sup>9</sup> However, this excess of discretion, which is denied in principle, is widespread in business practice. An example of this contradiction is the system for evaluating performance in the credit sector: openly objective in nature, in fact, it responds only to contractual requirements, since the merit-based remuneration (professional advancement and remuneration) is not only totally unrelated to the results of the so-called “evaluation sheet”, but in fact an unquestionable consequence of totally discretionary management choices.

professional health of people, a power whose exercise frequently involves renunciation or sacrifices in the work-life balance. A meritocratic system that intends to preserve the company and personal assets over time must instead balance the professional motives of individuals with professional health,<sup>10</sup> with the personal and family ones, and this can only happen if the incentive system integrates elements of WLM (which puts the person of the work in an osmotic relationship with the social and family person). To do this, it must be, at the same time: 1. complex enough to recognize the different parameters to be evaluated; 2. simple enough to be recognized and shared by the community of workers; 3. realize a synthesis between so different needs.

In responding to the first need, this system must take into account creativity as an individual gift. Ingeniousness, understood as an aptitude to experience solutions outside the established schemes,<sup>11</sup> poorly reconciled with current merit assessment models: this explains the tendency (especially in larger and scientifically organised companies) to homologate, to flatten (normalise) behaviours; this also explains the so-called “brain drain” towards less structured contexts, in which the individual has a wide discretion in the choice of means (e.g. in the management of resource-time) for the achievement of company goals.

In response to the second requirement mentioned above, the meritocratic system must aim to implement the appropriate and, above all, immediate recognition of merit. This immediacy strengthens the individual and collective perception of the links of consequence between events. Its symbolic value of “remuneration” of efforts, extended to the entire working group, defuses internal competitiveness (useful only in linear situations) activating, on the contrary, virtuous participatory and sharing logics.

Responding to the third requirement, it is clear that the synthesis between different interests (those of the “person” and those of the “human resource”) requires negotiating mediation, and this can only be achieved through col-

<sup>10</sup> The professional health of the person can be understood as the specific state of balance between professional life and existential interests. It is empirically shown by the level of serenity and well-being that the person is able to express in every context, without letting himself be conditioned by this psychologically. This professional health comes from the coherence between the vision of the world of work (elaborated autonomously by the individual) and the reality of work in its concrete phenomenology. The verification of coherence between one and the other results, most of the time, from the critical capacity of the individual, who does not allow himself to be enslaved to the rules of the jungle, but assesses in autonomy and freedom the behavior to be taken from time to time.

<sup>11</sup> The philosophical concept of serendipity is summarized in the ability to discover, by exploiting randomness, what no one imagines. It is, in short, the ability to look for one thing and find another.

lective agreements at company level, preferably at a transnational level and starting from the headquarters of the corporate social dialogue, i.e. the European Works Councils.

Critically, it should be added that in a person-centred working environment, the meritocratic system is not the absolute criterion that governs the management of human resources; it is only one of the means of encouraging self-expression. The person, in fact, while using the meritocratic tool to relate to the business environment, never identifies with their own merits. The system of gratification that nourishes the individual identity is not exhausted, in fact, in the acknowledgement of the external recognition, but is accomplished when the person transcends himself in his deepest aim: the life of relationship.

### **1.3. The freedom objectives of WLM in an osmotic and open business relations system**

Man is made to pursue objectives. Life itself is a continuous search for goals of personal and social balance. Goal orientation therefore seems to be a constant in every man's behaviour: it is a categorical scheme of action, which therefore precedes the working environment and the psychological contract with the company. However, in the genetic phase of the working relationship, it was programmed as a search for business objectives. Since the reformulation of individual objectives is also a complex activity, which does not allow to cancel *ex abrupto* other pre-existing objectives;<sup>12</sup> and because, on the other hand, even within the company itself it may happen (and normally does) that contradictory and conflicting objectives are set among them,<sup>13</sup> here's when the person in the job is experiencing discomfort,<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Hired in the other social formations of which the subject is (or has been) a part: school, family, associations, cultural movements, etc.

<sup>13</sup> Think of the hypothesis, so dramatically close to the "prisoner's dilemma", of a worker in the financial sector of a credit institution: called, on the one hand, to maximize sales until they reach ("at any cost") the commercial budgets and to respect, on the other hand, the codes of conduct set by the company itself as a further constraint of operating mode. The choice of favouring one objective over another almost always entails a judgement (or risk) of social disapproval for the worker-prisoner. The corporate climate, in hypotheses like these, is therefore absolutely undermined by internal (motivational) and external (exasperated competition) conflicts that destroy value.

<sup>14</sup> First sign of damage to the psycho-physical health of the worker. Even before biological damage, therefore, there is relational damage (perhaps attributable to the sphere of existential damage), which should not be treated simplistically as a risk-health.

discontentment,<sup>15</sup> disassociation,<sup>16</sup> frustration, guilt, stress.<sup>17</sup>

The multiplicity of objectives that the person of the worker has to pursue when, moving from his own context of origin (family, school, social) he finds himself in a work context, requires a considerable capacity for adaptation and response, and especially the specification of an order of achievement. The inner mechanisms that govern the protection of the psycho-physical identity, in fact, respond to real physical laws, which tend to shift the line of concrete objectives by rearranging it in view of the existential objectives (or freedom).<sup>18</sup>

The first law that characterizes the world of physical events, and for this reason needs to be internalized, is “circularity”, which can be summarized in the assumption that any action causes disturbances in the activities of other people, and reactions of return by the latter, with unpredictable effects on the original agent. To avoid possible negative consequences, it is useful to define for each primary objective at least one antagonistic objective,<sup>19</sup> to act as a feed-back controller. In the absence of control, in fact, the subjects touched by the original action carry out selfish thrusts, dispersing energy and diminishing the sense of sharing objectives. Therefore, it is socially and economically necessary to base the activity not on empirical rules, ephemeral because they are functional to the objectives, but on ethical rules of the game: widely shared and perceived as appropriate, and indeed binding.

<sup>15</sup> According to one thesis, the principle of dissatisfaction is the foundation of consumer welfare: through the organized creation of dissatisfaction, it refers to the objective, dissatisfied and impossible to satisfy, of a different life. That is, it always refers to the future a psycho-physical balance and a serenity concretely sacrificed in the present (in the *hic et nunc* of the workplace).

<sup>16</sup> Intended as a permanent conflict between the interior (altered), obsessed with the objective... of satisfying all the objectives, albeit contradictory, and the Ego (still healthy, able to listen to the signals of the body) that recognizes its own limit and accepts defeat.

<sup>17</sup> Stress is a negative subjective tension, normally linked to the perception of one's own inadequacy with respect to objectives held to be unattainable, unrealistic or contradictory. In short, stress is experienced as a threat to personal identity. From a chemical point of view, it operates through the depressive effect of cortisone on the immune system. Eustress is instead a positive component of human action, as a subjective reaction of stimulation and excitement with respect to objectives perceived as achievable, realistic and consistent. In short, the eustress is seen as a challenge potentially already won, able to strengthen personal identity. From a chemical point of view, it operates through the release of adrenaline and noradrenaline. As both phenomena are linked to subjective perceptions, any form of stress can be consciously transmuted and managed as eustress.

<sup>18</sup> Often it is the body, in its physicality, that calls us to respect the priority objective: the protection of the absolute good of being-person, against all forms of instrumental conditioning. The signals of the body, especially the so-called silent ones, represent a sort of traffic light of sensations, to be respected with great attention.

<sup>19</sup> In the same example, the so-called operating margin is the antagonistic objective.

The possibility of choosing between primary and antagonistic objectives, encouraged by the recognition of a certain, necessary individual decision-making autonomy (as well as fed by a climate of participation and sharing and strengthened by a framework of ethical social rules), makes it practically possible to solve the prisoner's dilemma in terms that are not essential<sup>20</sup> for the worker. A very current case is the recent impact of the new compliance functions<sup>21</sup> within the already proven business goal management systems of the company. In the event that there is a discrepancy between the organisational model declared by the company and the substance of the (increasingly aggressive) commercial practices, the worker must report such inconsistencies to the competent internal control body. This requirement obliges the company (and for it its independent control bodies: compliance and audit) to continuously monitor the way in which commercial campaigns and budgets are carried out.

In short, the case is as follows. A company declares, in a code of ethics or a charter of values, to assume the protection of the interests of the various stakeholders (and in particular of the clientele, or of the local community of reference, or of the workers themselves and their families) as a corporate value and management objective. This should imply the adoption of coherent commercial policies: ethical and socially responsible. On the contrary, in practice the company itself adopts aggressive commercial strategies: pre-determining budgets that are not modelled on the needs of its customers, exerting undue psychological pressure on the staff of the sales network, assuming non-transparent behaviour, etc.

In this dystonic context, the company's organisation, management and control plan identifies the risk of undue commercial pressure as a reputational risk to be controlled and consequently establishes a power-duty of workers to report (through the so-called "whistleblowing") to the control body all dysfunctions, violations and contradictions detected. Thus, the worker is twice penalized by rules whose existence he very often ignores:

<sup>20</sup> The damage to psycho-physical health derives precisely from the presence and frequent repetition over time of paradoxical dilemmas, inherent in the professional objectives pursued. The violation of the above rules produces stress, which has typical repercussions on the immune system (weakening of the defenses, with consequent greater permeability to pathogens), on the gastrointestinal system (gastro-esophageal reflux, ulcerations, erosive syndromes of the mucosa) on the adrenal cortex (hyperactivity, with release of corticoid hormones that reduce some functions of the thymus, lymphatic nodes and skin).

<sup>21</sup> "Compliance" is the function of verifying the coherence of company activities with the provisions of law, regulations, procedures and codes of conduct. It is aimed at the dynamic prevention of the risk of regulatory violations with reputational repercussions: it is not limited, that is, to stigmatize and sanction misalignments with respect to the rules, but also proposes solutions aimed at bringing the anomalies found back to system consistency.

once, because he suffers commercial pressure; a second time, because he ignores his duty to report and the interlocutor appointed to receive them, he exposes himself not only to professional risk, but also to disciplinary risk. He has to choose whether to comply with the rules or to comply with company practices, and the dilemma he lives with is unfair in itself.

The second law of the physics of emotions is the “double bond”. Decision-making difficulties arising from contradictory objectives place the individual in front of the dilemma of choice. This situation, already critical in itself, can be dramatically complicated by the simultaneous conditioning of factors of interindividual relations. In this case, the choice to be made does not only respond to the need for “objective better”, but also to that of “subjective-relational better”. When the subject is conditioned by strong emotional ties (negative or positive) towards those who exercise organizational-managerial power in the working context, it will be even more difficult for him to refuse to favour the objective requested by the “boss”. In short, the dilemma becomes paradoxical: both the choice of immediate opposition to the requested objective and the contrary choice (not shared) inevitably worsen the emotional tension already present.

The person tends to express himself in total stalemate, i.e. refusing to make any conscious choice between the different options. The consequences can be disruptive for the same business climate and the professional health of the worker; sometimes they even become pathological.<sup>22</sup>

The third law, finally, is the “cultural conditioning”, that is the enslavement of the subject to objectives and models extraneous to him, through techniques of persuasive induction. The construction of a business model of absorbing reference values is, at the same time, a conscious and unconscious technique. In the sense that the replication of “memes” in the work community becomes a continuous and dynamic process in which the artificiality of the business model is soon lost sight of and its rules are perceived as laws of nature, endowed with an intimate and evident need. The individual’s residual ability to “call himself out” and observe himself from the outside of such context dynamics is directly proportional to the personal existential values that he is still able to express.

It is for all these reasons that the WLM is a necessary instrument of rebalancing, to be managed as a lever of negotiation, possibly through bilateral bodies that include representatives of workers.

<sup>22</sup> Decisional paralysis can assume the different phenomenology of: stuporosal catatonia (mental hypoactivity), agitated catatonia (hyperactivity transferred to non decisional areas), ebephrenia (uncritical execution of any activity required), paranoia (inactivity from pervasive sense of persecution to one’s own damage).

#### 1.4. The game of defection and participation of people at work

The reality of workplaces, as it is perceived today by those who live the complex dynamics, in the medium term often produces disaffection. The ruthless logic of the objectives, the meritocratic illusion and the perception of individual discomfort create exclusion, progressively shifting the subjective emotional flows from the working community to the private sphere; or, in the worst case scenario, completely hysterify the personal motivations *tout court*. And so, by *law of counterbalance*, precisely those induced social rules that should have favored and rationalized the contribution of individuals to the system, end up determining the economic dispersion.

This theoretical postulate is intuitively confirmed by the practical observation of company behaviour. Those who, disappointed by the system of which they are part, run aground at the edge of the communicative flow, progressively are less and marginally involved in the activities. This unconsciously triggers a double, pernicious circular process: individual demotivation takes the form of self-confidence and resentment towards the organization and translates into self-exclusion (understood as psycho-emotional defection from the work environment); defection is in turn perceived as a disvalue by the work group, which formulates a judgment (albeit implicit) of disapproval and reinforces exclusion.

Individual deviant behaviour in a group context produces a chain of only partially predictable effects. In addition to the judgement of disapproval, it can also induce memes, replicating itself in dissociation from the homologated thought by other subjects. If we consider the effect of cultural dragging, the defection even of a single person should be the subject of careful business analysis and induce management a reflection of a higher level. But apart from these considerations of a corporate nature, what is most important here is to point out that these behaviors deny the same human nature, which is participatory, depress the pamphlet of individual well-being and deteriorate the corporate climate (understood as a network of existential relationships and not only as a system of production).

It is necessary to clear the field from the basic misunderstanding of any system of scientific organization of work based on the postulate of profit. If we consider the company as a mere “complex of assets organized by the entrepreneur for the operation of the company”,<sup>23</sup> then the system of relations between people is and remains a corporate means for the achievement of a higher purpose, i.e. external to man. If, on the other hand, it is accepted

<sup>23</sup> Concept borrowed from art. 2555 of the Italian Civil Code.

that people (partners, workers, etc.) are an end in themselves, then the network of human relationships acquires independent dignity, becoming a value to be preserved at all costs.

As functional to the people who live there, companies are in this new meaning complex socio-biological organisms, which are subject to the same mandatory laws valid for biological organisms and interact with the larger organic systems (civil society) in which they are innervated. In this organic logic, profit is not the end for companies, but a means to maintain their dynamic balance over time.

The short-sighted and obsessive search for short-term profit (i.e. not tempered by objectives of social-environmental rebalancing) generates reactions of adjustment: first by the working environment and then by the wider social community; these reactions determine the progressive isolation of the company, its social exclusion and alienation from itself.

The environmental sanction, expressed in the loss of internal and external trust, translates, sooner or later, into failure. That is, in business failure.

Before this happens, i.e. before the communicative short circuit inside the workplace reverberates in the wider social context, it is necessary to review the company's relationship techniques, freeing them from the existential claim of social control, the so-called "total control". Giving back to work people the possibility to interact freely (also leaving the possibility of a limited "idle" use of e-mail and telephone for extra-work content communications) is a form of autogenous training that restores professional health and social wellbeing, improving the company climate and the perception, also external, of the social meaning of the work community.

The "participative" dynamics operate exactly like the "exclusive" ones: they are replicated in people as emotional viruses. Therefore, recognising the identity (autonomy of judgement), discretion (autonomy of management of the means) and freedom "in the company" and "from the company" (affirmation of the irreducibility of the existential value) of each person of the work, means that the company must invest in a project of permanence of value over time and in an ideal of widespread shareholding of the will. Such is the sense of belonging that each individual, in a warm and human working environment, develops towards the company, understood as a social training in which to develop his own personality and that promotes its development outside of himself, through wise policies of WLM.

Participation is the prerequisite for belonging to the group, and the latter is the glue that makes a complex mechanical system (such as the company) a complete biological organism. Communication flows nourish the system of business relations, keeping it warm and stimulating for those who live there: action and feedback, stimulation and feedback are the continu-

ous adjustment processes that implement inclusion and whose absence determines, conversely, defection or exclusion.<sup>24</sup>

The stronger the associative circuit, the more the latent, widespread requests of individuals become conscious needs of the working group. This, as it is sensitive to the specificities present within it, is able to modulate and remodel continuously in function not only of the technical efficiency, but also of the liveability of the climate. This further attracts individuals to the idea (credible because it has been realised) of a cooperative type of participation. This type of cooperation goes beyond the very aims of the productive enterprise; being a category of human action, it implies not only the circulation of knowledge, but also of feelings, emotions, affections and will.

Some experiences of coworking, also carried out in the Italian parabanking sector, have recently managed to translate the need for work-life balance (typical of the WLM) with the need to maintain a satisfactory, participatory and open relationship life within productive and efficient workplaces. This is the case of the Bassilichi agreement with the trade unions Fiom-Cgil and Fim-Cisl on the Pisa site, which the company had decided to close in the face of a reorganisation of services and the production structure.<sup>25</sup> In this case, the full recognition of the right of workers to keep a workplace close to the family and territorial community in which they live has prevailed over the need to transfer companies and workers, with obvious benefits for the same company (which has achieved cost savings through direct hiring, by workers, of logistical burdens).

The workplaces are therefore destined to be, in the possible future and in a desirable present, real affective communities. But it makes no sense to propose an alternative model of productive aggregation without explaining how and why it can actually work. So, starting from the person and his endogenous motivational drives, we have tried to explain his request for so-

<sup>24</sup> By simply reducing or even interrupting the two-way flow of information with some employees, mobbing technicians are able to induce them to abandon their participation and then “push” the company. Motivation technicians are also familiar with the psycho-biological mechanisms activated by participation. They design mechanisms of involvement based exclusively on the bonus system (production bonuses, bonuses linked to objectives, stock options), failing to consider that participation is activated, more naturally and effectively, leaving people free to seek happiness in their relationship life.

<sup>25</sup> The writer has witnessed this successful experience, managed through wise trade union agreements. Coworking in itself, by linking different work experiences, also creates spaces for relationships that enrich the company’s assets, recognizing as necessary a limitation of the organizational power of employers in favor of the needs of people’s lives at work. Coworking and worker participation turn these limits into opportunities for business development. The agreements, signed in April 2016, can be consulted and downloaded here: <http://www.fim-cisl.it/smart-working/accordi/>

cial identification, based on natural and open communicative relationships. Relationships, as they are based on the logic of sharing values and the exchange of personal goods, build an affective community over time. It is therefore driven by a strong sense of internal cohesion, its members being willing to overcome the physiological divergences dictated by diversity for the common good.

How do today's computerised communication technologies impact on the irrepressible human need for contact?

Undoubtedly, they facilitate exchanges, making them rapid and effective. Born in a perspective of complementarity with the natural modes of communication, for the mere need for productive efficiency<sup>26</sup> they also ended up occupying a significant part of body communication (verbal and non-verbal), almost completely replacing it.<sup>27</sup> The balance of the massive use of neural networks in corporate communication cannot therefore, in our opinion, be considered entirely positive. In fact, obstacles to the circulation of verbal communication have been stratified, no longer conjunctural, but structural. Physical contact and verbiage, body language and empathy are essential for quality and existentially satisfying personal relationships. Orality has the merit of non-repeatability, of exclusive gift: for this reason it is at the centre of affective relations between individuals. In addition, companies claim to have total control of computerized communication within the company, excessively compressing the emotional sphere of work, which needs to create systems of free and, indeed, affective relationships.

The construction of the working community as an affective community requires great investments in terms of resource-time and in terms of strategic intelligence; it therefore appears to be a project intended primarily for companies whose mission is the creation of permanent value through the involvement of workers.

### **1.5. The WLM increases the company's assets: the relational assets**

The categories and instruments of the neoclassical economy presuppose a single prototype of agent, driven exclusively by rationalistic and instrumental motivations: the maximization of the (own) individual interest. This

<sup>26</sup> Dry cost savings and value maximization on a cost-benefit scale.

<sup>27</sup> Just think, for example, of the "distance" company training courses, which are gradually replacing the classic training, in which even the simple visual contact between trainer and classroom is able to establish empathy and circulation of values and emotions.

postulate founds the sciences of enterprise, and in particular those that study the organization of work.

The criticalities highlighted in the previous paragraphs demonstrate the inadequacy of this theoretical scheme and require a rethinking of the same organizational models, in function of the real, different motivations of the economic agent. People express different motivations than self-interest: preferences for equity, cooperation even in situations where they, instead, could exploit position rents to maximize their selfish interest. People are willing to sacrifice part of their material well-being to reward an action considered correct and advantageous by others or, on the contrary, to sanction an action motivated by the intention to cause damage.<sup>28</sup>

It is then necessary to rewrite the mechanisms of functioning of the organizations, redesign the so-called reward machine. In fact, not only do people express intrinsic motivations,<sup>29</sup> but sometimes external reward stimuli (economic incentives) can even have negative effects in terms of expected behaviour.<sup>30</sup> This happens when the reward mechanisms reduce the psychological interest in undertaking activities that were previously considered a source of satisfaction.<sup>31</sup> Thus, the likelihood that the use of external incentives will worsen the agent's performance is all the greater the more personal relationships exist between the agent and the motivator, or the more the activity requested was already considered stimulating and satisfying. This is because behaviour previously perceived as a reward in itself becomes "induced" and perceived as a price to be paid.

In other words, it is unthinkable that the system of economic incentives linked to the achievement of company objectives can make up for the obvious shortcomings (of existential, ethical, relational, emotional and affective values) of work contexts. Such a system is not only ineffective (*tamquam non esset*), but most of the time even harmful to the business climate. If received and internalised, personal economic or purely professional

<sup>28</sup> A complex motivational model, based on reciprocity/proportionality, was theorized by Matthew Rabin in 1993. Others later, based on social preferences, hypothesize that human motivations are dictated by aversion to inequity or the need for social gain.

<sup>29</sup> It may be useful to define the intrinsic motivation. It is an expression of the qualifying nucleus of the personality; it can be understood as the (endogenous) capacity of self-determination of the ends and of self-motivation to reach them. Intrinsic motivation is nourished by the value framework freely assumed by the person; it does not draw from the external sphere stimuli, but only opportunities for challenge: to transform one's portion of the world into the image of oneself.

<sup>30</sup> The loss of self-esteem, the perception of a reduced control of one's actions and the reduction of the level of self-determination of ends are phenomena traced in psychology to the Hidden Cost of Reward.

<sup>31</sup> The Motivation Crowding Theory (Frey, 1997) analyses the conditions that determine the sign (positive or neutral) of the effects of exogenous incentives on intrinsic motivations.

motivations could stimulate selfish or even conflicting behaviour, to the detriment of interindividual relations and organisational wellbeing. The real motivations for human economic action, on the other hand, are much more complex. They draw on deep roots, intrinsically linked to the person and his universe of values. This universe is made up of goods: values like real res.

The good par excellence that sustains the personal essence in time and in the work space is the relational one. According to C. Uhlaner's definition, relational goods are those "which can only be possessed through reciprocal agreements, which come into being after appropriate joint non-arbitrary actions". These are goods that cannot be the object of production processes or of economic exchange or consumption. They are non-perishable goods, which can be the object of creation and contextual use only if shared. They require, by definition, reciprocity of involvement between concrete people, characterized by their respective specificities and subjective preferences.<sup>32</sup>

Any interaction between people within a given production process is therefore both an economic "transaction" and an "encounter". This implies that this interaction, in addition to combining with the other input-resources (factors of production with a coordinating factor) to transform itself into an economic output (good or service, final or intermediate), also creates a particular type of non-economic output, intangible and object of shared consumption: the relational good. It, in turn, does not remain simply an external object of enjoyment, but contributes to transforming human capital and its relational assets. That is, it reverberates in turn (and again) within the production process; nor could it be otherwise, because this good is always referred to the person, understood as an indissoluble synthesis of economic, social and existential aspects. Each personal increase caused by the relationship with a specific person in the working group therefore corresponds to a symmetrical increase in organizational well-being and production quality. However, although this good relationship is reflected positively in the economic sphere, it is neither an economic good nor a measurable one in itself. This means that it is an absolute value and not a choice of corporate opportunism. On the other hand, in addition to a rational component, the relationship also concentrates an essential emotional and affective reason, which cannot be simulated or reproduced on a large scale.

It is generally stated<sup>33</sup> that every economic good "incorporates" doses of capital and labour. Relational goods escape this hermeneutic category; they presuppose an absolute good: the human person, who can never be reduced

<sup>32</sup> According to the notion provided by the Author, in fact, "the goods that are presented in the exchanges where everyone can offer independently are not relational".

<sup>33</sup> By mutating a Marxian argumentative key.

to an individual (simple productive factor, or human resource). And so, while in every good or economic service are certainly incorporated also aspects of relationship<sup>34</sup> (which, on the contrary, often constitute the qualifying element of successful entrepreneurship), the relationship as a good is further a “*res*” and essentially different from the economic good. In short, the relationship, as an existential value, is free of charge,<sup>35</sup> irreducible and immeasurable, exactly the people who give it life.

Why are people intrinsically motivated to relationship life?

A simple answer comes from the observation: people seek deep and stable affective relationships as fulfilling experiences in themselves. In the productive context, this means that a warm and welcoming working climate, not conflictual and cooperative (it is used to define it synthetically as “liveable”) is an essential pre-condition for business success.

The above assumption stems from a natural principle, both empirical and apodictic. However, it is possible to demonstrate its truthfulness “against” it by measuring, in the classic bonus system, the relationship between the variation of some economic indicators (income and wealth) and the level of perceived well-being.

The so-called “paradox of happiness” shows that the increase in income has a negligible impact on the level of well-being of people. In fact, due to a treadmill effect, the increase in income brings with it an upward adaptation of individual needs and expectations. This dragging effect, on the other hand, does not work on relational goods; not only because they are incomparable to economic goods, but also because they are goods for immediate and shared use, whose specialty (=referability to specific persons) and non-competitiveness also excludes any comparison (relativization) through generalization.

<sup>34</sup> Think, for example, of all employment relationships characterized by the bond of trust (*intuitus personae*), or the direct relationships between individual entrepreneur and customer, in which preference is a function of the quality of service offered, that is, a function of the quality of the relationship.

<sup>35</sup> See Bruno Forte, “L’uno per l’altro”. For an ethic of transcendence: “Recognizing in the recognition of others the first beginning of ethical action, and grasping in the movement out of the closed world of the ego the effective act of moral behavior, it is easy to see the truth of this third step: either the movement intended for the other is free and unconditional, motivated by nothing but the need and indigence of the other, or is not self-transcendence, but reflected, projection of self out of oneself in view of the selfish return to self. In this gratuitous and potentially infinite character of ethical transcendence one grasps how the deepest soul of it is love, giving without calculation and without measure only by the radiating force of the gift. The ethics of transcendence as the ethics of being one for the other is nothing more than the ethics of responsible love, the morality of charity lived with awareness and freedom without the self of calculation and without the but of the guarantees of a return.

The positional effects (consumption) of income well-being depend on the relative value of the same: on how much it differs from that of others; the human being, in fact, appreciates and values the things he has, comparing them with those that others have. Well-being induced by the relational good, on the other hand, does not have positional effects: it ontologically is, has value in that it shares, that is, it is in common with the other subjects of the relationship.

Relational goods assume a crucial importance in the world of work also from another point of view. Experience teaches us that the proportion between work time and free time is never fixed, but that, given a context (e.g. certain contractual work times), it is a function of individual opportunities and choices. However, the subjective propensity to sacrifice part of one's free time for an additional dose of income finds an insurmountable limit in the very scarcity of the resource-time: beyond a certain limit, any further sacrifice becomes unsustainable, in that it takes away from the person, to an exponentially growing extent, spaces of freedom, livability and well-being. In this case, the value of relational goods acquires an additional value in that it allows the human person to re-appropriate his own existential sphere, even in the work contexts described above.

Talking about workplaces means, therefore, also talking about working times and times of private life. It means moving from a perspective of personal commitment assessment measurable only in terms of time (performance/time) to another, more evolved one, measurable in terms of quality of relationships (added value). It also means, through a practical syncretism of existential and economic values, recovering the time of the person in work and making possible, also through work, the search for personal and collective happiness.

### **1.6. Participation formulas: the union as an intra-company WLM structure**

The development of the human person, within the organizational structures of a company, has been discussed so far, considering this process as bipolar for simplicity. On the one hand there would be the person, who has existential expectations, and on the other hand there would be the subject-enterprise, an exponent of economic-productive interests. The tension between centrifugal and centripetal thrusts represented by the two extremes would find a moment of synthesis in workplaces capable of translating the most authentic personal motivations into operational stimuli.

This simplification, although useful from the point of view of the sci-

entific approach, does not explain how in reality such fruitful syntheses can be achieved; nor is it able to illustrate the causes of the current pathologies of the organized labour relationship. It is therefore useful, at the end of the chapter, to introduce what in our opinion is a key variable of every successful business model: *union participation*.

First of all, it must be said that the trade union organisation is an intermediate social training: *between* the worker and the company, of course, but also *between* the person and civil society. Traditionally, the trade union exercises the “representation” of “partisan” interests. It is, from this point of view, a mere way of exercising the “bipolar process” described above. The category of collective representation (of interests and values) allows to rebalance the positional gap between worker and company, giving rise to organized actions to rebalance the organizational power of the employer. It would be a matter of making a qualitative cultural leap, that is, of allowing the logic of the participatory model to be replicated also in the social bodies representing party interests, in order to create participation formulas that go as far as the experiences of bilaterality. This is based on the assumption of a common interest for workers and companies: to improve the company by opening it to the life needs of people at work and their families, and of the territory in which they are rooted.

In a systemic concept of organisations, the expression of workers’ expectations through union membership (or the establishment of a collective representation body) should be promoted, as it can promote a wider integration between individual and organisational objectives. Yet the gap between business theory and collective participation practices is still enormous. Trade union relations are a *situational* phenomenon rather than a *structural* one. More often than not, trade union relations are established on time to deal with employment emergencies than to build organic development projects.

Trade union relations should be remodelled as a permanent process immanent to the company; as an interpretative key and a factor for solving other existential business dynamics: such as the organisational climate, which is the productive interface of the working climate.

In Europe, the trade union struggles to legitimize itself in a different role from the (traditional) one of pure control of the management effects. Yet it is necessary for the companies themselves that this happens.

The choice of those companies that, for example in Germany, favoured the participation of workers’ representatives in control or even management bodies is far-sighted, grafting into their own two channels of trade union representation: the negotiation channel (in which the trade union operates as a counterpart, representing party interests) and the management channel in the broad sense (in which it becomes co-responsible for strategic business de-

cisions). Participation in itself creates value: it strengthens the psychological contract, projects the company as a social body towards its natural growth objectives.

The paradox of the current situation of failure is that sometimes the individual, the individual is able to legitimize himself to participation (understood as brain-storming of innovative business solutions) more easily than he can do as a member of an intermediate body as the union. Yet the latter can make richer and more mature contributions to innovation, the result of reasoned syntheses.

What is it that prevents companies from culturally opening up to the strategic participation of trade unions? Certainly a certain tradition of enterprise: closed to the wider social context, no less than how much a certain conception of the union still appears to be clinging to the (exhaustive) role of “guardian” of claiming interests.

If the logic of participation is, first of all, inclusion; and if this last value alone is capable of justifying, ethically and economically, the enterprise, then it is not clear why the concentric circles of integration must stop at the basic level of the only claim representation. Probably the real obstacle to the reformulation of the modalities of collective participation is represented by the old legal categories, still in force: the power of veto or procedural constraint available to the union is perceived by the companies as a limit to economic initiative, and therefore badly tolerated. And, in turn (precisely because it is badly tolerated by companies) it is perceived as indispensable and inescapable by trade unions.

In summary, each of the two potential protagonists of organisational change evades its potential participatory role to limit itself to being what the other is willing to recognise as being. The communicative short circuit<sup>36</sup> that sometimes occurs in the applications of game theory is reproduced, in its intimate paradox, also in the context of current trade union relations. In the middle of the two poles of missing communication there are the people of the workers, who recognize to the associative dimension the capacity and the duty to represent and satisfy a wider range of (existential) needs than the one regulated by the working relationship. This implicit projection of expectations is explained not only as an ethical-legal mandate to represent, but also as a real democratic participation in the process of forming the corporate identity. Doesn't what is a precise trade union interest also correspond to a specular, concrete interest of the company?

In some cases, fortunately not isolated, the most enlightened companies

<sup>36</sup> Linked to the use of up-down relational techniques.

actually promote personal development interventions. But not even in the best of hypotheses has there ever been any attempt, to date, to acquire a consciously active and involved partner (the trade union) for such management processes. The temptation has prevailed to make it an instrumental ally, rather than a strategic partner: that of asking for consensus on already defined projects, rather than recognising spaces for the co-determination of choices. An explanation for this schizophrenia of behaviour lies in the outdated (though current) company human resources policies. They are traditionally divided into: Union and non-union policies.<sup>37</sup> This distinction, consistent with an organisational model centred on the division between executive work and design and control work, should finally be overcome in view of a more unified business concept. From this “sin of origin” it emerges that, in companies, the people who deal with trade union relations are normally not the same as those who also deal with organizational development; the former are required to be almost exclusively of a technical-legal type, while the latter are mainly of a psychological-organizational type.<sup>38</sup>

Trade union relations are therefore today perceived as tools for approaching and, possibly, regulating the behaviour of the “counterparty”. This explains the use of the normative instrument, in a defensive sense, as an exhaustive tool with respect to the negotiation potential. Social life (of which organisational life is a manifestation) is a continuum of reciprocal influences between a multiplicity of actors (management, workers, families, trade unions, business partners, consumers, civil society); all actors equally worthy of listening. Such cultural contaminations, even if strong and involving, almost always remain at the edge of legal norms and sanctions. This explains why it is increasingly necessary to legitimise trade union practices of informal exchange and broader levels of negotiation, extended to “liberating” topics, such as the business climate. Practices and levels for which it is necessary to address a “*metanoia*”, a “*conversion*” not so much of techniques and tools, but above all, cultural.

<sup>37</sup> Respectively: industrial relations managed with the union and relations, on the contrary, not managed with the union but in absolute, strategic autonomy towards the workers.

<sup>38</sup> From this logic of “watertight compartments” derives a great dispersion of potential. But above all, there is a cultural tare (common to both the company delegation and, consequently, the trade union delegation) consisting of a propensity to “constraint thinking” rather than to “opportunity thinking”.

## **2** WLM in the building, current Community regulatory framework

### **2.1. A weak and disorganised regulatory framework**

In the introduction to this volume, the EU regulatory framework has been defined as lacking, with reference to the issue of the reconciliation between the life needs of the worker and the organizational needs of the company (WLM). In truth, the legislative measures seem ineffective not only from a quantitative point of view, but above all from a qualitative one: they respond to a philosophy of neoliberalism and not solidarity, presupposing and indeed implementing an intellectualistic (and unrealistic) separation between the world of production (which would respond to its own logic of mere production of profit) and the private sphere, absorbed by civil society, from which the workers-citizens come and in which they “re-enter” the moment in which they have to satisfy personal or family care needs or, simply, rest and health care. This community vision is profoundly wrong and short-sighted: a flexicurity system of this kind, which claims to pass on the economic costs of personal freedom to the community, rather than integrating them into the physiology of enterprise, is not financially sustainable for the countries of the Union, but above all it is culturally wrong. As conceived by the legislator, it in itself generates further social exclusion (or, as Pope Francis would say, strengthens a “culture of waste”) that is obviously contrary to the founding principles of the community (social inclusion, solidarity, integration between public and private).

In this respect, it is symptomatic that the European Parliament resolution of 13 September 2016 on creating favourable labour market conditions for work-life balance (2016/2017(INI)) makes such recommendations: (point 2) “the reconciliation of professional, private and family life must be guaranteed as a fundamental right of all, with measures available to everyone, not only to young mothers, fathers or carers” and calls for “the introduction of a framework to ensure that this right is a fundamental objective of social systems”, calling on “the EU and the Member States to promote, in both the public and private sectors, business welfare models that respect the right to work-life balance”. The European Parliament also calls on the social partners “to present an agreement on a comprehensive package of legislative and non-legislative measures concerning the reconciliation of work, private and family life” and also invites the Commission to present “a proposal for

such a package in the Commission's work programme for 2017 in the context of the announced European pillar of social rights" (point 5). As mentioned above, these are mere recommendations that highlight and emphasise unresolved problems.

In essence, the Community legislation relating to the WLM can be categorized into two main thematic areas that relate, directly or indirectly, to public policies for the management of the reconciliation of work and life.

## **2.2. The normative sphere of personal freedom "from" work**

Over the last few decades, the European Union has had two sets of rules on family leave, one on maternity leave and the other on parental leave.

It is the most structured and consolidated piece of legislation and is the result of the formal legislative transposition of framework agreements signed between the European social partners. It consists almost exclusively in the regulation of the subject of leave, which appears, in the comparison between "neoliberal" culture and "neosocial" culture, as the real (and perhaps only) subject on which a real and concrete legislative synthesis has been possible until now. The political debate has in fact led, over the years, to a discreet implementation of the individual rights granted to people at work when they have to devote themselves to care needs. The comparison has known evolutionary phases, with the recognition of more extensive causal and more extensive periods of leave, but conversely accepted to pass on the economic cost in full on the public welfare, or partially on the workers themselves.

The two aforementioned EU regulations are relatively old and have been adopted on different legal bases and with different objectives: the directive on maternity leave dates back to 1992 and was adopted on the basis of EU competence in the field of health and safety at work, while the initial directive on parental leave dates back to 1996 and was adapted in 2010, following a new agreement of the European social partners on the subject, which represents the legal basis of this legislation.

It is also interesting to note that these laws, which no longer correspond to the economic and social context of the current Union, have not been updated in the same way. While the social partners were able to reach an agreement which the Union then translated into rules on parental leave, the legal framework governing maternity leave remained essentially unchanged, despite the many efforts made by the European Parliament to unblock the process of its extensive revision. Further political summaries on an issue that already has a serious impact on the financial resources of the Member States of the Union seem unlikely. If the basic postulates of the institution of leave (both

maternity/paternity and parental) remain unchanged in their current meaning, so that “leave” is a mere externality for companies, a simple *cost item* to be passed on to the community, and not a “productive social investment” (to be favored with a governative incentive), then we will not go very far.

The other issue on which the European legislator has continued to seek political mediation to be translated into the recognition of individual rights is that of “equal opportunities” and legislative policies to reconcile life and work. The negative concrete results of these efforts are unfortunately evident, and it will be necessary to consider them here, identifying, in the second and third parts of this volume, alternative solutions to those offered by legislative policy.

But let us proceed in order, with a brief historical examination of the legislation in question.

The main prerequisite for an effective exercise of the right to care is the sharing of care between working parents. European legislation on family and work has mainly aimed at strengthening the role of working mothers, although the enhancement of both parental roles (father and mother) and the rebalancing of care responsibilities has always been a formal priority on the European agenda. A priority, however, remained only on paper, as condensed into mere “recommendations”, which have not been followed by legislation. From this point of view, the “meeting document” A8-0076/2016 of the Committee on Employment and Social Affairs, dated 5 April 2016, containing a report on the state of implementation of Directive 2010/18, and specifically a motion for a resolution of the European Parliament, is interesting. More than any other comment, it is worth mentioning in conclusion some significant excerpts, which document the current stalemate.

*“18. (...) Notes the Commission’s withdrawal of the draft maternity leave directive, and the fact that, in the context of the roadmap ‘New start to address the challenges of work-life balance faced by working families’, the Commission does not at this stage intend to publish a final report on the implementation of the directive on parental leave; calls on the Commission, while respecting the principle of subsidiarity, to return with an ambitious proposal that will effectively enable a better work-life balance; (...) Believes, in view of the overlapping nature of the different types of family leave, that coherence among the various texts is required at EU level with the involvement of social partners in order to provide families with life-cycle leave perspectives to promote a more equal share of care responsibilities between women and men; urges the Commission to consider activating the review clause in EU legislation on parental leave for that purpose; believes that more clearly worded legislation that removes complexity, improves compliance and protects workers is necessary (...).*

22. *(the European Parliament) requests that the social partners, ... recognise that the Parental Leave Directive has not achieved its objectives in terms of (the European Parliament) notes that the Commission has withdrawn its proposal to revise the Maternity Leave Directive and that, in the context of the Roadmap 'A new start to address the work-life balance challenges faced by working families', the Commission does not currently envisage publishing a final report on the implementation of the Parental Leave Directive; invites the Commission, in accordance with the principle of subsidiarity, to present an ambitious proposal that will genuinely improve the reconciliation of work and private life; considers that, in view of the overlap between different types of family leave, there is a need to ensure coherence between the various texts at EU level, involving the social partners, so that families have leave arrangements tailored to the different stages of life to promote a more equal sharing of care responsibilities between women and men; urges the Commission to consider activating the review clause in EU parental leave legislation to this end; considers that clearer legislation is needed to eliminate complexity, to make it easier to respect and protect workers; (...) reconciliation of work and life, women's participation in the labour market, demographic challenges and men's participation in domestic work, including the care of children and other dependants, which is contrary to the EU's principles and values on gender equality; considers, therefore, that more effective measures should be taken.*

25. *(the European Parliament) calls on the Commission and the social partners to consider the possibility of extending the minimum period of parental leave from four months to at least six months in order to ensure a better work-life balance”.*

### **2.3. Habeas corpus. Leaves, equal opportunities, positive action**

The Treaty of Lisbon, which was signed on 13 December 2007 and entered into force on 1 December 2009, amends the two fundamental treaties, the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, the latter being referred to as the “Treaty on the Functioning of the European Union” (TFEU). With the entry into force of the Lisbon Treaty, the Charter of Fundamental Rights of the European Union acquires the same legal value as the Treaties, namely, constitutional value.

The Charter is incorporated into the Treaties, its mandatory and binding nature is now indisputable, as is the indisputable legal force of the subject (European Union) which authoritatively sets out its principles.

The Charter of Fundamental Rights of the European Union, in Chapter

IV dedicated to Solidarity, in Article 33, entitled “Family life and professional life”, reads as follows: “*The protection of the family on a legal, economic and social level is guaranteed. In order to reconcile family and professional life, everyone has the right to protection against dismissal for a reason related to maternity and the right to paid maternity leave and parental leave after the birth or adoption of a child.*”

The Charter of Fundamental Rights itself, in Article 23, states that: “Equality between women and men must be ensured in all areas, including employment, work and pay. The principle of equality shall not prevent the maintenance or adoption of measures providing for specific advantages in favour of the under-represented sex.

Before that, in art. 2 it states that “*The Union is founded on the values ... common to the Member States in a society characterised ... by non-discrimination ... and by equality between women and men.*”

In Article 3, paragraph 3, he adds that “*The Union shall combat social exclusion and discrimination and shall promote ... equality between women and men ...*”

Article 153 TFEU allows the EU to act in the wider field of equal opportunities and equal treatment in the fields of employment and occupation, and in this context Article 157 TFEU also allows for positive action for the empowerment of women. Article 19 TFEU also allows for the adoption of legislation to combat all forms of discrimination, including those based on sex.

### 2.3.1. Leaves

In Council Recommendation 92/241/EEC of 31 March 1992 on childcare, Article 2 of the Directive expressly calls for greater participation by fathers in the care of children and the enactment of legislation granting both working parents specific rights in respect of parental leave.

Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 concerns the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding and establishes “maternity leave”.

Council Directive 96/34/EC of 3 June 1996 translates (and this is the main positive aspect) the framework agreement on “parental leave” concluded by UNICE, CEEP and the ETUC.

Both previous Directives have been reformed (for the Directive 96 it is a repealing reform), by means of a subsequent legislation, translated into the

Council Directive 2010/18/EU of 8 March 2010 implementing the revised framework agreement on parental leave concluded by BUSI-

NESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC, which entered into force on 8 March 2012. It records a new framework agreement between the European social partners on parental leave, which extends its duration to four months for each parent and applies to all workers and all types of contracts. The leave scheme is recognised as having a key role to play in reconciling work and family responsibilities and in promoting equal treatment between men and women.

Maternity leave is governed by Article 8(1) of Directive 92/85/EEC: “Member States shall take the necessary measures to ensure that workers ... take maternity leave of at least 14 uninterrupted weeks, allocated before and/or after confinement, in accordance with national legislation and/or practice. Such leave shall include compulsory maternity leave of at least two weeks, allocated before and/or after confinement, in accordance with national legislation and/or practice”. Article 11 specifies the minimum criterion of “economic adequacy” of the maternity leave allowance: it must guarantee “an income at least equivalent to that which the worker concerned would obtain in the event of a break in her activities for reasons connected with her state of health, subject to any ceiling laid down by national legislation”. Such a framework is the *minimum standard* that must be respected and defended (against regulatory changes *in pejus*), but it does not prevent Member States from making better provision for it.

In 2008, the European Commission published a proposal to amend Directive 92/85/EC, in line with the Lisbon Strategy for Growth and Jobs and the European Pact on Gender Equality. The amendment introduces an extension of the duration of leave from 14 to 18 weeks. In addition to being able to take compulsory leave (six weeks after childbirth), women would thus be able to use an extension of leave more flexibly, before and after childbirth.

The European Parliament, proceeding at first reading on 20 October 2010, adopted the Resolution calling for a further extension of maternity leave to 20 weeks. Paragraph 1 of Clause 2 of the Framework Agreement on Parental Leave gives “workers of both sexes the individual right to parental leave for the birth or adoption of a child, so that they can take care of the child for a minimum period of three months up to an age not exceeding eight years determined by the Member States and/or the social partners”. Paragraph 2 specifies that: “in order to promote equal opportunities and treatment for men and women, the parties to this agreement consider that the right to parental leave should, in principle, be granted on a non-transferable basis”. At least one of the four months should be provided on a non-transferable basis. The modalities of application of the non-transferable pe-

riod are attributed to the legislative decisions of individual Member States and to national collective bargaining.

Parental leave, governed by Directive 2010/18/EU, is defined as an individual right which, when transposed by individual member states, can be made available to both parents. The right is recognized for a minimum period of 4 months, until the child reaches the age of 8 years. Therefore, there is no common and equally expendable definition of paternity leave. By virtue of how paternity leave is implemented, at the level of each Member State, there is an interpretation that paternity leave is a specific right of fathers, who can take it at the same time as the period of compulsory leave due to the mother or before taking parental leave.

The application of the institution of parental leave remains quite heterogeneous within the European Union, legitimising some significant interventions of the European Court of Justice in a “*nomopoietic*” function<sup>1</sup>.

In 2010, in the body of the abovementioned resolution, the European Parliament called on the Member States to consider the possibility of granting paternity leave of two weeks to fathers.

### 2.3.2. *Equal opportunities, combating discrimination, positive action*

It is difficult to substantiate a true *habeas corpus* on the subject of combating discrimination and on that of gender equality in relation to opportunities, and this for two reasons. The first order of reasons is that there are no binding principles and rules, given the excessive prudence of an EU legislator who does not enter into the mechanisms and decision-making processes of private companies, entrusting the system of sanctions and judicial verification (of acts in blatant violation of the law) the recovery of regulatory guidelines

<sup>1</sup> Among others, see C-12/17 (04/10/2018), by which the Court held that a national provision which, for the purposes of determining the length of paid annual leave granted to a worker, excludes the length of parental leave taken by that worker, is in conformity with European Union law. The period of parental leave cannot be treated as a period of actual employment. C-222/14 (16/07/2015): by preventing male civil servants whose wives do not work from taking parental leave, Greek legislation is contrary to European Union law. Parental leave is an individual right which cannot depend on the employment situation of the spouse. Even earlier, C-104/09 (30/09/2010) stated that Directive 76/207/EEC on the implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, vocational training and promotion, and working conditions precludes a national measure such as the Spanish measure, which provides that female workers, in order to ensure that, who is mother of a child with the status of an employed person, can benefit from a permit (in various ways, during the first nine months following the birth of that child), introduces discrimination whereas male workers who are fathers of a child with the same status can benefit from the same permit... only if the mother of that child also has the status of an employed person. This is unjustified discrimination on grounds of sex.

on negative discrimination. The second order of reasons is that the legislator relies on the logic of the reward rule rather than that of the prescriptive rule, and limits itself to declaring objectives for the realization of positive discrimination (the so-called positive actions), which is the only instrument of legislative policy chosen to achieve substantial equality of rights and opportunities. The end result of this strategic choice is an inadequate system of legal protection.

The European Union has issued provisions aimed at ensuring equality, especially in the areas of employment, training, working conditions and social security, and has made the adoption of rules that give women priority over men optional or optional in areas where the gap is now greater.

Since 1995, the European Union has taken on the perspective of gender mainstreaming. *Mainstreaming literally means entering the mainstream: the principle of equal opportunities must be integrated into all Community policies and actions and all decisions must also be assessed in their differentiated impact on the lives of women and men.*

The Community Framework Strategy on Gender Equality 2001-2005 sets the objective of gender equality in all policies that have a direct or indirect impact on the lives of men and women. At the same time as the 2006 Annual Report, the European Commission published a wide-ranging Communication (COM(2006) 92), which defines a five-year strategic path to combat the disparities that still exist in all areas of civil life: this document, known as the Road Map, revises the Framework Strategy 2001-2005, both through gender mainstreaming policies and through the adoption of specific measures. It identifies priority areas for action for gender policies for the period 2006-2010:

- to achieve equal economic independence between men and women, increasing their employment, reducing the pay gap and the gap in training and professional opportunities;
- improving the reconciliation of work and private life: more flexible working conditions and hours, better care services, greater responsibility for men in family life;
- promote equal participation of men and women in decision-making and management positions;
- combat violence and eliminate gender stereotypes in society, starting with education and culture.

This was followed by further action plans, not translated into legislative acts, but into cultural initiatives and Resolutions, only. These initiatives are included in the Multiannual Financial Framework (MFF 2014-2020) and in the “Rights, Equality and Citizenship” programme, which finances projects

aimed at achieving gender equality and ending violence against women (Regulation (EU) No 1381/2013 of the European Parliament and of the Council).

In December 2006, the European Parliament and the Council also established the European Institute for Gender Equality (EIGE), with the overall aim of supporting and strengthening the promotion of gender equality, including gender mainstreaming, in all EU and national policies.

In December 2015, the Commission published the Strategic Commitment for Gender Equality 2016-2019 to monitor and extend the Commission's Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015). The strategic commitment is focused on the following five priority areas: increasing women's participation in the labour market and equal economic independence; reducing the gender gap in wages, salaries and pensions and, consequently, combating poverty among women; promoting equality between women and men in decision-making; combating gender-based violence and protecting and supporting victims; promoting gender equality and women's rights worldwide.

On 26 October 2015, the Council adopted the "Action Plan on Gender Equality 2016-2020", based on the joint document of the Commission services and the European External Action Service (EEAS) on "Gender equality and women's empowerment: transforming the lives of women and girls through EU external relations".

The following initiatives can be taken on the purely legal, i.e. that of the Community Directives, which have had limited impact and effectiveness, if it is true that the cultural initiatives financed increase:

- Council Directive 79/7/EEC of 19 December 1978 on the progressive implementation of the principle of equal treatment for men and women in matters of social security.
- Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding.
- Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000. It implements the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin.
- Directive 2000/78/EC concerns equal treatment in employment and occupation.
- Directive 2002/73/EC amends Directive 76/207/EEC on the implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, training and working conditions.
- Council Directive 2004/113/EC of 13 December 2004 implement-

ing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services.

- In 2006, a number of legislative acts were repealed and replaced by the Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast). This Directive provides a definition of direct and indirect discrimination, harassment and sexual harassment. It also encourages employers to take preventive measures to combat sexual harassment, increases penalties for cases of discrimination and provides for the establishment within the Member States of bodies responsible for promoting equal treatment between men and women. The Parliament is currently working on the revision of the provisions of the Directive concerning equal pay and has approved an implementation report on the basis of several studies commissioned by the European Parliament's Research Service (EPRS).
- Directive 2010/41/EU of the European Parliament and of the Council of 7 July 2010 on the application of the principle of equal treatment between men and women engaged in an activity in a self-employed capacity and repealing Council Directive 86/613/EEC.

There are numerous Recommendations and Resolutions, including recent ones, on the subject, demonstrating that equality remains a social objective, rather than a regulatory principle translated into preceptive standards. In chronological order:

- Recommendation of the European Commission of 27 November 1991 on the protection of the dignity of women and men at work (92/131/EEC): "It is recommended that employers designate a competent person responsible for providing advice and assistance to employees who are the subject of harassment and that they assume responsibility for contributing to the solution of any problem, whether by informal or formal means".
- European Parliament resolution of 11 February 1994 (A3-0043/94) on "the appointment of a business advisor or trusted advisor".
- European Parliament resolution of 20 September 2001 on bullying in the workplace (2001/2339 INI), which draws attention to the fact that women are more frequently victims than men of bullying, whether it be vertical harassment (descending from above to subordinate) or ascending (from subordinate to superior), horizontal harassment (between peers) or mixed harassment.
- European Parliament resolution of 6 July 2011 on women and busi-

ness leadership (2010/2115(INI)): urges companies to reach the threshold of 30% of women in management positions by 2015 and 40% by 2020; stresses that companies must ensure equal treatment and equal opportunities for men and women at work and that, to this end, they must take measures to prevent all forms of discrimination. It also calls on the Commission to draw up a programme setting out specific, measurable and achievable objectives with a view to achieving balanced representation in companies of all sizes.

- European Parliament resolution of 13 March 2012 on women's participation in political decision-making - quality and equality (2011/2244(INI)): whereas there is an imbalance in the participation of women and men in political and public decision-making and whereas, in both the European Union and its Member States, women are clearly under-represented in elected or appointed political positions, called on the Council, the Commission and the Member States to design and implement effective gender equality policies and comprehensive strategies to achieve equality in participation in political decision-making and political leadership at all levels, assessing the impact of such policies and strategies and making it public through appropriate equality indicators, ensuring quantified targets, clear action plans and regular monitoring mechanisms, followed by mandatory corrective actions, which in turn are monitored if the targets set are not achieved within the set deadlines.

- European Parliament resolution of 8 October 2015 on the application of Directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (2014/2160(INI)).

- Council Resolution of 21 April 2016 proposes an impact assessment of measures to improve the political representation of women (2016/2111).

- Council Resolution of 29 June 2018 on empowering women's autonomy in the economy (2018/2235).

- Council Resolution of 11 October 2018 on migration from the point of view of equality between women and men, in order to give women the means to be key players in integration (2018/2244).

- European Parliament resolution of 13 September 2016 on creating favourable labour market conditions for work-life balance (2016/2017(INI)) is the *trait-d'union* between freedom 'from' work and freedom 'in' work, which will be the subject of legal analysis in the next paragraph (and therefore deliberately escapes the declared chronological order).

## 2.4. The normative sphere of personal freedom “in” work

The core of this area of personal protection is represented by the interweaving of legal issues related to individual freedom in time and place of work: the so-called “organizational constrictiveness”, privacy, welfare (understood as active management policies of health promotion), the related employer responsibilities.

This “Gordian knot” is made inextricable, on the one hand, by the digitalization process that has a singular impact on the banking and financial system, and on the other by the failure to recognize a specific health risk related to the work of the banking operator. The so-called “commercial pressures”, i.e. the management policies used by employers to make production and value distribution chains more efficient, often translate into particularly invasive work organisation practices for the forms of psychological coercion they implement, and require an adequate regulatory response.

It is no coincidence that the most relevant EU legislation in this field is also the most historically relevant, demonstrating the inadequacy of a system of soft law to address the challenges of digital neo-taylorism that now affects the banking and financial system. The historical principle of the “One Best Way” is today repeated, even if differently practiced, through continuous call-conference work, through the use of tools of daily control and continuous measurement of sales performance of products, especially financial, or even through systems of professional evaluation and economic incentive based on the logic of achieving quantitative targets. As the legislation on health has evolved, it has been considered binding and necessarily applicable only to specific production activities, considered by law to be at greater health risk: to date, these types of activities do not include banking work. It is still considered a classic office work, not very involving from the point of view of stress. It is not by chance that this happens. European legislation starts off well on work-related stress, with the right affirmations of principle (such as the 1989 framework directive on health and safety) but then stops on the road, just when we have to deal with the advent of the digitization of the productive sectors, which open more spaces of organizational constrictiveness than spaces of personal freedom.

Today, the compression of personal freedom and privacy, produced by the new mechanisms of work organization and the advent of digitization, would require, on the contrary, specific rules to protect. In particular, it would be necessary to start from the regulatory recognition of work stress related to commercial pressures as a specific risk of working in banks.

The sector is still subject to certain cornerstone principles of the EU reg-

ulatory framework and, above all, to the first and recent collective agreements and first negotiating agreements, whether by sector, company or national.

## **2.5. Habeas corpus. “Heteronomous” regulations**

Article 153 of the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) gives the EU competence to adopt directives in the field of occupational safety and health.

Framework Directive 89/391/EEC on the safety and health of workers, with its broad (and still unexplored and above all unimplemented) scope, and further European directives focusing on specific aspects of safety and health at work, lay down minimum health and safety requirements.

Member States are free to adopt stricter rules for the protection of workers when transposing EU directives into national law. Therefore, legal obligations in the field of health and safety at work may vary between EU countries.

As mentioned above, Framework Directive 391, the scope of which is still largely unexpressed and potentially disruptive, is a key element in improving health and safety at work. It has been transposed into the various state regulations on health and safety protection, on the assumption that it represents mandatory minimum standards of protection; but its value and implementation implications remain much more profound, since they can affect the very objectives of the company. In fact, where the framework directive promotes the adaptation of health and safety at work legislation to the continuous and progressive changes in the world of work, it establishes not only the obligation for the employer to “ensure the safety and health of workers in all aspects related to work”, but also the related obligation to “adapt work to man”. More than an external limit to entrepreneurial initiative, the rule that imposes the adaptation of production to man (and not vice versa) represents an original redefinition of the legal notion of enterprise, which must be understood not only as an ideal environment and physical place of production of economic value, but also as a “social formation” necessary for the free expression and development of the human personality.

The Framework Directive introduces some historic innovations: a) the term “working environment”, in line with International Labour Organisation (ILO) Convention No. 155, implies a modern approach to health, which takes into account technical safety, as well as general disease prevention; b) establishes a principle of fair health and safety (the so-called “standard”), for the benefit of all workers (the only exceptions are domes-

tic workers and workers working in the public service or performing military service); c) obliges employers to take appropriate preventive measures to make the workplace healthier and safer; d) establishes the principle of legal responsibility of the employer in the prior assessment of risks, also specifying the key elements (their correct and complete identification, the necessary involvement of workers in the assessment processes, the introduction of appropriate measures with as a priority the elimination of risks at source, the obligation to document and periodically reassess all risks in the workplace).

Ultimately, the framework directive introduces an essential obligation of prevention through active policies, for those who do business, the violation of which in itself is a source of criminal liability. This is the case regardless of the occurrence of events causing damage to the worker. Therefore, returning to the subject of work organisation in banks following digitisation, there is no need to wait for the recognition of the legal nature of occupational illness for psycho-physical pathologies resulting from stress to invoke, already today, a preventive “adaptation of work to man”. This is not a simple ethical appeal to the humanization of labour relations, but to verify, with the involvement of workers, the implementation of the obligation to develop preventive measures: which implies the adoption of new forms of health and safety management as part of the company’s decision-making and administrative processes.

The level of implementation of the framework directive in the Member States has been heterogeneous in the sequent years; nor is it exhausted by current national legislation on health and safety, because the implementation of risk prevention standards requires constant, incessant verification of suitability for changing working conditions. The digitization of work acts as a psychological lever rather than a physical management lever, and therefore requires full recognition of new psychosocial risks within the same prevention measures. The reconciliation between life and work “in” the work necessarily passes through this legal recognition, which will be the basis for climate agreements and for a management of the related application problems in appropriate bilateral bodies. On this specific point, European legislation is not only deficient, but also unfairly reduced to technicality: as if the problem of psycho-social risks were manageable as ergonomic devices rather than as a central theme of work organization.

Below, to confirm this, we review the essential legislation on volumes of work, psychosocial risks and ergonomic nature.

Council Directive 90/270/EEC of 29 May 1990 concerning the minimum safety and health requirements for work with display screen equipment (fifth

individual Directive within the meaning of Article 16(1) of Directive 89/391/EEC).

Council Directive 90/269/EEC of 29 May 1990 on the minimum health and safety requirements for the manual handling of loads where there is a risk of back injury to workers (fourth individual Directive within the meaning of Article 16(1) of Directive 89/391/EEC).

Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time.

This Directive has not only historical value and meaning, i.e. linked to the conception of work in the pre-digital era, but also takes on a new and predictive significance in relation to the most recent changes in business organisation. In particular, it becomes central again, in its prescriptive scope, after the advent of smartworking, in particular, and with the integration of new hardware in the production processes of commercial banks. Think, for example, of the important legal concepts it introduced in Article 2: “working time” (“any period during which the worker is at work, at the employer’s disposal and in the exercise of his activity or duties, in accordance with national laws and/or practices”); “rest period” (“any period not covered by working time”); “night period” (“any period of at least seven hours, as defined by national law and which in any case includes the interval between midnight and 5 a.m.”). The definition of these concepts already shows how prescriptive they are, i.e. how they positively influence the subsequent debate on the recognition of the right to disconnection, in the various EU countries. In practice, this Directive is once again central today, moving the *vexata quaestio* to the “how” instead of the “if” of regulatory recognition.

The most important rule, within the Directive in question, is Article 13, entitled “Rhythm of work”; this is a prophetic provision, which enshrines the current principle that “Member States shall take the necessary measures to ensure that an employer who plans to organise work at a certain pace takes account of the general principle of adapting work to the human being, in particular to reduce monotonous work and repetitive work, depending on the type of activity and on health and safety requirements, in particular as regards breaks during working hours”.

Returning to the brief review of the relevant Community legislation, in 2004 the European Commission published a Communication, COM(2004) 62, on the practical implementation of the provisions of the Directives on health and safety at work related to the already commented Framework Directive 89/391 EEC: 89/654 EEC (workplaces), 89/655 EEC (work equipment), 89/656 EEC (personal protective equipment), 90/269 EEC (manual

handling of loads) and 90/270 EEC (display screen equipment). This Communication emphasises the positive influence of Community legislation on individual national legislation in the field of occupational safety and health. In general terms, the report concludes that EU legislation has helped to promote a culture of prevention throughout the EU and to rationalise and simplify national legislative systems. Nevertheless, the Communication itself highlights limitations and shortcomings in the process of national transposition (witnessed by various infringement procedures), which is the cause of the failure to achieve the full and dynamic potential of the Framework Directive.

In the Communication from the Commission of the European Communities of 11 March 2002 “Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-2006” (COM(2002) 118), a comprehensive approach to well-being at work is taken, taking into account the changes in the world of work and the emergence of new risks, particularly psychosocial. The aim is to improve the quality of work, of which a healthy and safe working environment is one of the fundamental components. Above all, there is a need to consolidate a culture of risk prevention, combining different policy instruments (legislation, social dialogue, pushing forward and identifying best practices, corporate social responsibility, economic incentives) and establishing partnerships between all players in the field of health and safety.

Following in the footsteps of the five-year development plans:

- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on improving quality and productivity at work: Community strategy 2007-2012 on health and safety at work (COM/2007/0062 final).
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on an EU policy framework on health and safety at work 2014-2020 (COM/2014/0332 final). While government authorities have been actively involved in the implementation of the strategy, it has proved more difficult to involve other EU partners, in particular the national social partners. The collection of statistical data and the development of monitoring tools have proved insufficient. In particular, the evaluation of the 2007-12 strategy highlighted the need to address more effectively the impact of specific preventive actions on individual enterprises...”.

In the Communication of the Green Paper of the Commission of the European Communities of 14 October 2005 “Improving the mental health of the population. Towards a strategy on mental health for the European Union” (COM(2005) 484 final), the initiatives concerning the Community’s social and employment policies are also aimed at “...preventing stress at work and include the adoption in 2004 of the European framework agreement between the social partners on work-related stress”. In particular, the chapter on ‘Promoting the mental health of workers’ is of interest, in which the political reason for preventing psychosocial risks in the workplace is outlined: “While mental health boosts work capacity and productivity, poor working conditions, including intimidation by colleagues, lead to mental problems, sick leave and higher costs. Up to 28% of European employees report stress at work. Actions to promote individual capacity and reduce stressors in the workplace improve health and promote economic development”. In addition, the Green Paper identifies a number of effective interventions to this end: “A participatory work environment and management culture; identification of mental disorders in staff; working conditions tailored to workers’ needs (e.g. flexible working hours)”. These tools, and in particular those of participatory management, will be dealt with in the second and third parts of this volume, with an in-depth analysis of bilaterality.

## **2.6. Habeas corpus. “Autonomous” European Regulation**

The theme of work-related stress gradually intersects, to the point of being mixed and confused, with that of organisational constrictiveness induced by digitisation and with that, further, of new forms of flexibility in work performance. Also the banking and financial sector is heavily invested in it, and it seems really curious that the Community legislator has not taken on, to date, the need to recognize the existence of a direct causal link between the organization of work and stress (a consequence of psycho-social risks). Ultimately, the legislative approach to the phenomenon remains the classic one: the entrepreneur is burdened with the legal responsibility for the assumption of appropriate measures of prevention and security. Consequently, it is the entrepreneur who assesses, in perfect autonomy, the possible existence and the concrete type of stress related to work.

Given this option of legislative policy, the social partners have tried over time to fill the gaps in the law trying, in some way, to put a stop to the self-referentiality of risk assessments made (unilaterally) by employers. Without prejudice to the principle of corporate legal responsibility for health and safety at work, the social partners have, to this end, sought to negotiate col-

lective agreements aimed at providing legal certainty of reference for workers. All in all, the results achieved so far remain modest. Let us review the main supranational agreements.

The European Framework Agreement on stress in the workplace (signed by ETUC - European Trade Union; UNICE - "European Confindustria"; UEAPME - European Association of Crafts and SMEs; CEEP - European Association of Enterprises Involved by the Public and of General Economic Interest), dated 8 October 2004, identifies work-related stress as a "possible risk factor" for workers, which must be properly assessed by the employer and, if present, managed, in order to preserve the worker's health.

In practice, the Agreement does not go any further than the law, in terms of the certain recognition of a direct causal link between work organisation and stress: "all manifestations of stress at work should not be considered as being caused by the work itself. Work-related stress can be caused by various factors such as the content and organisation of work, the working environment, poor communication, etc.". In anticipation of a consultation on stress by the Commission, the European social partners pose the topic of risk certification, but do not provide adequate responses. On the contrary, they recognise the opposite principle: "in practice not all workplaces and not all workers are necessarily affected". The aim of the Agreement is then to focus on a "model proposal" for employers and workers to identify and prevent or manage work-related stress problems. This proposal consists of an action plan, which starts from the observation of the company's organisational phenomena and proposes, on the basis of the evidence, a fairly codified set of responses. In particular, the scheme identifies as a specific risk to be controlled the "prolonged exposure to strong pressures": in practice, it requires careful consideration of the concrete models of work organization, as they are applied daily and for long periods of time. The Agreement also stresses the importance of the subjective variable in the company's assessment of stress risk: "different people may react differently to similar situations and the same person may, at different times in their lives, react differently to similar situations".

The presence of organizational phenomena causing work stress can be identified through an analysis of factors: a) the organization and processes of work (planning of working hours, degree of autonomy, degree of coincidence between the needs imposed by the work and ability/knowledge of workers, workload, etc.); b) the conditions and the working environment; c) communication (uncertainty about job expectations, employment prospects, future change, etc.); d) subjective factors (emotional and social pressures, feeling of inadequacy, perception of lack of help, etc.). The responsibility

for determining the appropriate measures to be taken lies with the employer, but “these measures will be implemented with the participation and cooperation of the workers and/or their representatives”.

Although the Framework Agreement is not prescriptive in itself, it has been transposed and used as a model both at transnational sectoral level and in individual countries through agreements at intersectoral and sectoral level. It remains one of the cornerstones of reference for the subject of climate agreements, as well as for the subject of psychosocial risks.

The Joint Declaration on “Teleworking in the European Banking Sector”, signed on 17 November 2017 in Brussels as a result of negotiations between Uni Global Union (European Federation of Trade Unions in the Services Sector), EBF (European Banking Federation), EACB (European Association of Co-operative Banks), ESBG (European Savings Banks Group) represents a relevant sector agreement, which could open up new scenarios on the value of European social dialogue, to be understood not as a weak negotiating formula, but as a criterion of political orientation both in the processes of national collective bargaining and in European legislation directed at banks and similar companies. The frequent Community legislative interventions, up to now oriented towards regulating capitalisation and consumer protection requirements, could, in short, also affect the very organisation of banking work in the future. This Declaration is part of a process that has as its common denominator the digitalization in the banking sector, in particular for its social effects. The Joint Declaration emphasizes the importance of telework as a tool for “reconciliation”, that is, capable of promoting the balance between life and work, as well as “flexibility”, that is, capable of ensuring greater operational efficiency and therefore production. Under the title “work organization and occupational aspects of telework”, moreover, the text deals with the terms and conditions under which telework can take place, as well as the aspects of health and safety, data protection and information security, privacy and use of technical equipment. The Declaration also recognizes a specific and additional training needs of employees for the conversion and adaptation of the skills necessary to perform the new tasks and professional roles. The social partners have also undertaken to sign a further joint declaration on digitisation in the banking sector at a later date (2018).

The Joint Declaration on the Impact of Digitisation on Labour in the Banking Sector, signed on 30 November 2018 in Brussels as a result of negotiations between Uni Global Union (European Federation of Trade Unions in the Services Sector), EBF (European Banking Federation), EACB (Euro-

pean Association of Co-operative Banks), ESGB (European Savings Banks Group) is the second major industry agreement. From a chronological point of view, it is to be understood as a continuation of the previous Joint Declaration of 17 November 2017; from a conceptual point of view, however, it represents the premise and the ideal framework of the context.

It is absolutely central, in the opinion of the annotator, the stimulus produced by this latest Joint Declaration on the debate on new ways of reconciling work and life in the workplace. The reasoning of the social partners is in fact that the process of digitization of the banking sector produces in itself (in addition to new work functions) also new opportunities for conciliation; we allow ourselves, on the point, to disagree. In our opinion, digitization in itself only produces new forms of work flexibility, whereas reconciliation is a natural aspect of friction with flexibility, which must be governed by the social partners and not only by entrepreneurs. Reconciliation between work and life is not a natural brainchild of digitalization, but always follows the frictional dynamics between divergent interests and interventions of synthesis in negotiations, recalibration, adjustment and adaptation of the organization of work to man. In the organization of work, as in general in economics, “there are no free meals”.<sup>2</sup> The role of the trade unions, in confrontation with their counterparts, is to stem uncontrolled technological development by directing and coordinating the growing force of processes towards anthropological and social goals. On this specific point, it is useful to report some excerpts from the Joint Declaration. “The effects of digitization on the financial sector are very profound, since all its services are immaterial and, consequently, can be digitized through information and communication technologies. For this reason, traditional banks are also facing

<sup>2</sup> “Here free meals” was a reminder phrase displayed at the entrance of American saloons during the second half of the nineteenth century. With it, the owners of the premises attracted patrons, who were required to pay for only the soft drink in exchange for a full lunch. The custom fell into disuse when some managers were sued for misleading advertising: the dishes offered were very salty, so the customer often ordered more drinks, spending a sum that came to cover the cost of the entire lunch. The metaphor, applied to the spread of work-life balance tools in the digital economy, is, in our opinion, far too much discovered. The most recent use of the maxim dates back to Milton Friedman, to indicate one of the fundamental principles of the economy: that of opportunity-cost. According to Friedman, what can be free for an individual, in reality, always hides a cost: the price paid by society in giving up the opportunity to allocate the same resources to alternative uses. In his famous book, entitled “There’s No Such Thing as a Free Lunch” (1975), Friedman specifies that, in addition to the direct costs incurred for the use of capital, each action entails indirect costs, given by the loss of the potential gain deriving from the alternative actions that are renounced in carrying it out. From Friedman on, the expression “there are no free meals” has become the emblem of a liberalist economic philosophy, which promotes individualism and competition, in an endiad that today appears to be potentially explosive: precisely, free market and digital economy.

increasing competition from new operators using digital platforms... Banks must further increase their competitiveness by increasing labour productivity with the help of ICTs. Success in this effort is necessary for business profitability, job availability and improved job welfare in the banking sector. In this era of digitization and automation, the development of employee skills and working methods are prerequisites for success. Human skills should be refined and improved to focus on doing things that computers and robots cannot do, as they increase the value of purely digital services for customers. Competence and trust are the established competitive advantages in the financial sector. Their role will increase with the development of information followed by an increase in digital transactions. Raw information must be selected and analyzed to become valuable and transformed into confidential information for the customer. It is clear that technology will continue to be a driving force in the development of the banking sector and people play a key role in digitisation. The pace of digital change and technological innovation is accelerating. It addresses both challenges and opportunities for the social partners. As digital technology reaches ever higher levels of maturity, the social partners recognize that digitization is a tool for productivity, improving the quality of customer service and work-life balance for employees with the ability to manage working hours and not just be a tool to increase revenues. ... The introduction of digitised systems and processes requires major transformations in work organisation. The challenge is to find working methods that combine experience with creativity, social interaction and flexibility. New forms of work are needed, including flexible working hours and teleworking. They are in the common interest of employers and employees". As we can see, the social partners' search for new working methods appears, in the Declaration, to be rather oriented towards exploiting *new* flexibility, rather than seeking mediation with the *old and unchanged* needs of people's work-life balance. This is a conceptual problem, which cannot but have practical implications. The balance between work flexibility (which is in the specific interests of businesses) and work-life balance (which is an essential value for people at work) is never automatic, but must be continually sought in terms of organisational solutions by the social partners themselves: this conceptual step is missing from the Declaration and will instead be the subject of in-depth study and proposal in the second and third parts of the volume, where the bilateral (joint) company Commission will be indicated as the solution, i.e. the place and function of permanent negotiation.

The link between digitization and self-employment is also interesting in the Declaration: here too, the key to understanding the phenomena seems to be the acceptance of their inevitability rather than the identifica-

tion of tools to guide and coordinate the negotiation of the processes of transformation of the employment relationship. We report, once again, the literal text of the Declaration: “New forms of work may include self-employment which may change the traditional understanding of employment, working time and place and may lead to specific health and safety problems. At the same time, there is enormous potential for improving the quality of work in existing jobs. Digital systems and tools have the potential to reduce the administrative workload of employees, supporting them in their work and giving them more time and resources to help and advise clients. It is essential to follow a holistic approach to forecasting the future of employment by assessing the employment effects of foreseeable and technological developments in specific sectors”. The most positive and proactive part is contained in the following assumption: “A strategic decision making process is needed and that the social partners work together to address the opportunities and challenges of digitisation in a positive way, aiming at shaping the digital transformation in a social way and creating value for all stakeholders, including shareholders, industry, employees, consumers and society at large”.

The Joint Declaration also addresses the issues of data protection (which are the sole responsibility of employers) and the protection of employee privacy (which is treated similarly, and hastily, as the legal responsibility of employers). Privacy is a central issue in the new work organization designed by the digital economy and should, therefore, be guarded in the operational ganglia of the production chain through a constant check of the effectiveness of individual protection measures, in contrast to the pervasiveness of the system of automatic controls of work performance.

The theme of lifelong learning and the development of distinctive skills is the last major topic in the agreement. “With the support of their employer, employees must take responsibility for their employability. ... Trade unions have a responsibility to communicate the importance of training and skills development to their members. Retraining should be one of the priorities to be addressed by both employers and trade unions”. The approach to the issue of life long learning is the classic one, but the link between new skills and new possibilities of reconciliation should be deepened, in terms of direct mutual causality.

A monitoring committee of the European social partners will meet once a year and additional meetings will be convened if one party proposes it in exceptional circumstances to assess the current situation of digitisation in the banking sector and to discuss new issues and trends.

## **2.7. Autonomous legislation of transnational relevance: the Italian sectoral agreement on “commercial policies and work organisation”**

Among the agreements, of Community importance, on the subject of the livability of workplaces through the participation of workers in the organization of work (which also indirectly guarantees the WLM), the National Agreement on trade policies and work organization”, signed in Rome on 8 February 2017 by ABI and FIRST CISL, FISAC CGIL, UILCA (Confederations), Fabi and Unisin, deserves to be examined in depth. This is a real collective agreement (endowed with *erga omnes* binding force) whose operational scope is limited to the Italian national perimeter, but whose figure of strategic innovation concerns the entire European banking sector. The Agreement deals with the subject of commercial pressures and organizational constraints induced both by the digitization of processes and by the focus of banking activity on new areas of business, in particular on consulting activities related to the sale of financial products (“MiFID relevant” activity). On the contrary, it introduces bilateral controls (with company appointment components and union appointment components) of operational control over the concrete organization of work, company by company, which are therefore intended to guide and lead back to coherence and consistency in the company’s operating practices.

In particular, the Agreement also creates an unprecedented “network of bilateral corporate bodies”, linking them, through the (single) national Commission, which works both in the second degree to reconcile and compose, always on an equal footing, the issues dealt with and not composed at corporate or group level, and in the single degree to try to overcome the interpretative and applicative issues arising from the National Agreement.

### *2.7.1. The Community roots of the Agreement (by Sabrina Brezzo and Vilma Marrone)<sup>3</sup>*

Why do we describe in this review an Italian agreement as having a Community dimension? For the following two reasons.

1. Because it introduces and implements in the banking sector the involvement of workers in commercial policies and in the (correlated) organization of work as a necessary safeguard of ethical and sus-

<sup>3</sup> Sabrina Brezzo is national secretary FIRST CISL with delegation on conciliation policies and project manager of the project; Vilma Marrone, national secretary FIRST CISL coordinator of the structure “Women and gender and equality policies”.

tainable finance. With the Agreement, the Parties emphasized the need to implement a cultural change, “focusing in particular on the dissemination of ethical and responsible financial culture” within the “framework of a common action in order to increase the level of knowledge and awareness of the provisions on the matters covered by this Agreement”. From this point of view, it represents the highest and most innovative example of participatory governance in business management and organisation, being aimed at safeguarding the interests of third parties to the Agreement: the customers of banks and financial intermediaries. The fact that a collective agreement takes on this objective is unique in the European sector panorama. The Parties, in fact, have shared a system of rules applicable to all banks that apply the collective credit agreement; and this to ensure a comparison aimed at ascertaining the conformity of commercial policies and related conduct, adopted at the level of each individual bank or banking group, with the principles, values and rules defined by the heterogeneous legislation, as well as the agreements agreed therein, in order to prevent dystonic or dysfunctional organizational practices and conduct. The stated objective is to restore the credibility and trust of customers in general, and savers in particular, towards banks and financial intermediaries, in the interests of the economy and the social order.

2. Because it represents a concrete case of employee involvement in accordance with the provisions of Article 46 of the Italian Constitution. First of all, the lexicon used in the Agreement is the Community one, i.e. the “employee involvement” described in Directives 2001/86/EC and 2003/72/EC which complete, respectively, the Articles of Association of the European Company and the European Cooperative Society. The adoption of this formula was intended to avoid ambiguities in interpretation due to the unresolved exegetical debate on the notion of ‘employee participation’. Moreover, the complex and innovative interaction between the Parties, consisting of mechanisms and procedures for information, consultation and participation, is aimed at influencing business decisions in management and organisational policies and, therefore, is perfectly in line with the abstract case described by the EU legislator in the Directives mentioned. It is recalled, in fact, that the involvement of employees is defined by the above Directives as: “any mechanism, including information, consultation and participation, through which employee representatives can exert an influence on decisions to be taken within the company”.

Innovatively, the Parties have agreed on the construction of a “network of bilateral bodies” (made up of a National Commission and company or group bodies) which is characterised by a constant circular dialogue: it is the prerequisite for the effective performance of the functions entrusted to the bodies at national and company (or banking group) level. The above mentioned interlocutor rises, further, to a potential decisive moment with respect to collective controversies. And this through the “development of moments of confrontation” within the National Commission, “where significant questions arise with reference to important cases (...) which have not been settled in the company or group bodies“. On the other hand, the possible litigation relative to aggressive and incorrect commercial practices, besides determining a potentially irreparable reputational damage, can, *ipso facto*, cause a banking crisis, which, in turn, can determine persistent systemic effects (so-called *domino effect*), and, therefore, great economic-financial difficulties also to healthy large banks.

In short, the involvement of workers, governed by the Agreement, is in line with the far-sighted Italian constitutional provisions and could stimulate assessments of a legal framework at national and EU level (not limited to the European Company and the European Cooperative Society, but) aimed at encouraging the systematic adoption of models of involvement of workers in production systems through bargaining: and this without anchoring the social partners in rigid pre-established schemes, but instead taking care to define criteria of balance and proportionality of the obligations mutually assumed between the parties, in order to prevent possible synalagmatic alterations.

The Parties wanted to define a system of rules, including procedural rules, aimed at defining, in particular, an “extended control system” that allows trade unions to directly evaluate the conformity assessment processes carried out. In compliance with this ambitious objective, it is sanctioned by the Agreement that the Company Contact Person, identified by the employer, shall be supported “by the competent functions which, for the matters for which they are responsible, are necessary to ensure the effectiveness of this Agreement”. Given its broad formulation, the last agreement mentioned makes it possible to require the recurrent presence of the company’s compliance/control functions in the discussions that will take place in banks or banking groups, both within the bilateral bodies and at the *ad hoc* open negotiating tables on the issues in question. In particular, it will be crucial to interact with the corporate compliance function, with a view to preventing dystonic or dysfunctional organisational behaviour, without neglecting the potential associated with interaction with the risk management and internal audit functions.

2.7.2. *Positive actions for the management  
of a liveable corporate climate  
(by Sabrina Brezzo and Vilma Marrone)*

It may be useful to understand the other salient features of this important agreement (which, moreover, the Italian Bankers Association has translated into English, effectively integrating the wealth of Community experience on the subject).

*Internal alerts and whistleblowing*

The agreement addresses the issue of “internal reporting” of organizational behavior and business practices inconsistent with the principles of respect for the individual, his own personal space, protection of privacy, as well as respect for the interests of customers as governed by law. This is therefore an issue that is already subject to the discipline of law (so-called *whistleblowing*) but that is supplemented by negotiating tools of collective availability.

The extension of the subjective practicability of whistleblowing, in truth, has been the subject of a precise request from the trade union, without, however, crossing a corresponding availability of ABI, which has, in this regard, reiterated its intention to comply with the already complex heteronomous regulatory framework.

Remaining “without prejudice to the regulatory framework”, the shared objective of the Agreement has therefore become that, of an applicative nature, of coordinating the exercise of whistleblowing (which remains conceptually autonomous and of individual initiative, as by law) with the instruments of effectiveness instituted by the collective Parties (the “network” constituted by the National Commission and bilateral corporate or group bodies). Such coordination can and must take place by ensuring that the “interlocutor” within the “network” includes, as “necessary”, the participation of the control functions.

This involvement is able to multiply the virtuous effects of the Agreement through continuous action to bring dystonic organisational behaviours back into line, including those that are the subject of formal “reporting”. This part of the Agreement expresses a high, strategic and operational vision of what coordination is possible between individual and collective initiatives, *autonomous* or *heteronomous*; and this by establishing for the first time a dialogue with companies not limited and mediated by the functions of industrial relations, but extended to the functions of control. This involvement guarantees the exercise by the latter of choices based on more complete information, with the effect of directly investing, on the basis of this information and these choices, the legal liability of legal persons.

If this is the objective function of the new tactical discipline, which coordinates legal and contractual institutions in the perspective of the realization of a sort of extended business compliance, then the conceptual reference of the Agreement to the Directive 2014/95/EU (on the obligation of non-financial information) is neither improper nor daring. In particular, in its recital 18, it is stated: “the diversity of competences and points of view ... allows the decisions adopted by the management to be contested in a constructive way and to be more open to innovative ideas, thus fighting against the homologation of the opinions of the members, the so-called phenomenon of the group thought. It thus contributes to the effective supervision of management and efficient governance of the company...”.

It should also be noted that, as a result of the regulatory implementation in Italy of the Directive just commented (by the Legislative Decree 254/2016), the complex network of agreements, established by the Agreement of 8 February 2017, is conceptually enriched (indirectly and by law) by a further subject of “interlocutory”: Article 9 of the Decree, entitled “Powers and coordination between the Authorities”, assigns to Consob (the Italian Supervisory Body) the power to regulate “the procedures for direct transmission to Consob of the non-financial declaration”.

The reasoning (which, however, deserves further investigation) is as follows. Since:

- such non-financial information concerns both “the business model for the management and organisation of business activities”, “the policies applied by the company”, “the main risks ... arising from the activities of the company, its products, services or business relations”, and “the manner in which the dialogue with the social partners is carried out”;
- it is assumed that such information (concerning financial years starting from 2017) can be “shared” (starting from 2018), in the participatory logic of the Agreement.

Given these premises, it may follow that an effective and constructive “interlocution” should include, in some form to be defined by agreement, even external supervisory bodies (in this case, Consob).

A final mention deserves the reference made by the Agreement to the diffusion of “active listening methods”, aimed at “improving the corporate climate”. The theme is the promotion of organisational wellbeing. Again echoing the suggestions of the Framework Directive 89/391, and more specifically, evoking some of the implications of Italian law (Legislative Decree 81/2008), the text of the Agreement seems to suggest that such information, obtained from the interlocution between collective subjects connected in the network (and between these and the company control functions,

from time to time questioned) can trigger the need for a more thorough verification of the conditions of work-related stress: verification capable of generating processes of risk requalification in the company, including through the administration of “climate questionnaires”.

### *Individual responsibility and protection*

This garment represents the fulcrum of the individual protections on which the entire contractual framework of the Agreement is built, and can constitute an original key to understanding it in the sense of guarantee. In fact, it is not limited to “favouring the best application of what is regulated by the national collective agreement”, but represents, in some points, a sort of “authentic interpretation”, specific to an application practice of “best favour” for the worker. In practice, this mitigates legal responsibilities both in the contractual and extra-contractual fields. In particular, the formula allows the conceptual overcoming of some questionable (though not general) business application practices.

The *vexata quaestio* that originated the negotiation debate is represented by the questioning of the nature of subordinate employment in the credit sector, following the evolution of increasingly performing and pervasive business models, in terms of controls on individual commercial results.

The individual responsibility of workers for achieving product sales targets has gone so far as to justify the overcoming (not theoretical, but practical) of the boundary line that conceptually separates the obligation of means from the obligation of result.

The ever-increasing weight, which over the years has been progressively acknowledged to the variable elements of remuneration (in particular those linked to productivity and profitability of work performance), has progressively desolved the (residual) legal-cultural link between synallagmatic performance in subordinate work, that is, between the obligation to pay *tout court* and the obligation to provide means (the “provision of work energy”). The practical effect of this tellurism has been the proliferation of questionable economic and regulatory penalties for some workers unable to achieve the expected quantitative commercial results; on the assumption of a negative professional evaluation, unduly based on the failure to achieve the objectives, some company decisions have determined, in some cases, the failure to pay individual collective company bonuses (even the variable result), even to the point of justifying the application of disciplinary sanctions.

The risk of incurring sanctions (direct or indirect) for failure to achieve commercial objectives may, in turn, unexpectedly induce the worker to undesirable behavior for the same companies, increasing the operational risks

to which they are exposed, and generating additional, different disciplinary risks for the individual, in an endless loop of cause and effect. It is a sort of “prisoner’s dilemma” for the worker: he risks sanctions or for the failure to achieve quantitative commercial objectives, or for the pursuit of commercial objectives “beyond the rules”.

The trade union analysis of such situations has imposed the need to ask for the opening of a negotiation aimed at repunctualization, in the sense of guarantee, of the contours of the work performance deduced in the contract of employment. The very definition of the service in the ABI CCNL as “goal-oriented” (both for “Professional Areas” and for “Executives”) seemed in fact, in the current context, to unduly infer the assimilation of the achievement of commercial quantitative results to the content of the service: it was therefore appropriate to specify that such results must remain exogenous and imponderable circumstances, attributable therefore to the pure business risk and never assessable as the content of the service. The trade union has therefore identified as its priority negotiating objective a redefinition of the nature of the work, more faithful to the traditional dictated by law. And it has obtained it in the Agreement, with a lapidary formula, on which will be based, in the future, a rewriting of chapter V of the CCNL ABI (dedicated to “rights and duties of personnel”).

The parties, in fact, “acknowledge that failure to achieve the quantitative commercial targets does not in itself lead to a negative assessment” and “does not constitute a breach of the duty of active and intense cooperation”. In short, the worker who, despite having worked actively and intensely “according to the directives of the company” can not be ascribed any responsibility, by way of lack of cooperation and diligence, for failure to achieve the budget.

### *Well-being in the workplace*

The title of Chapter 10 of the Agreement refers to a legal concept directly evoked both by the Framework Directive 89/391 EC and by Italian legislation (Legislative Decree 81/2008): the company’s obligation to promote organizational well-being in the workplace. This issue implies that, closely related to it, the so-called psychosocial risks and work-related stress, related to the pervasiveness and constrictiveness of organizational models that design and implement business policies.

The current limit of the models for assessing psycho-social risks linked to the commercial policies of banking companies concerns a sort of closed self-referentiality of the system, which often precludes the possibility of more in-depth checks on the level (“subjective”) of stress perceived by workers. These further checks, in fact, translate into the obligation of the companies to administer to categories of workers “climate questionnaires”, but

they are triggered only in cases in which it is the companies themselves, unilaterally, to consider and declare this risk as “relevant”.

The Agreement of 8 February, without claiming to go into the merits of a technical issue reserved for “experts”, such as that concerning the adaptation of corporate risk assessment documents, nevertheless assigns to the National Commission the objective and the task of carrying out social dialogue through a “climate survey” (not corporate but, precisely, sector), carried out by “third parties with proven experience and qualification”.

The aims of this survey do not consist in creating deterministic constraints for the consequent business choices, but rather in providing the Commission with a fundamental element of knowledge (and “analysis”) of the problems to be traced back to consistency, with increasingly targeted interventions. The Commission itself may organise itself into a special “working group” to analyse specific phenomena linked to the issue of well-being at work.

**PART II**  
**THE DEVELOPMENT OF THE PROJECT: METHODOLOGY,**  
**RESULTS AND CONTRIBUTIONS OF THE PARTNERS**



# 1 WLM in change experiences. A negotiating process in progress

## 1.1. The Project as a “gym for change”

The normative change, that which makes the organization of work liveable and warm and welcoming for people and workplaces, is effective only if not imposed from above (i.e. *ope legis*), but pact, i.e. regulated in a regime of subsidiarity by the same subjects that represent the basic interests at stake: employers and workers. The normative change starts from the change of mentality of the social actors: first of all, the trade unions, which collectively represent those workers, rebalancing the disproportion of negotiating power that in the direct, individual relationship with employers is expressed in the “*metus reverentialis*” underlying the exercise of managerial, control and disciplinary power. The trade unions, aware of the mandate received, represent the needs of life and freedom of people at work in a new, unprecedented way: both “inside” and “outside” the company. Therefore, the negotiating processes themselves change, and these also presuppose a change of paradigm, that is to say of a negotiating action scheme for the achievement of the objectives of personal protection: which has been the object of our project path.

In this chapter, we are interested in deepening the experiences of change in the organization of “negotiating” work (i.e. in the system of industrial relations) before the organization of corporate work. We would like to make a symmetrical reversal of the approach to the problem of immobility present in the European legislation on WLM and in the same business practices (interested in the flexibility of work performance, rather than in the work-life balance): to change the business paradigm and business model, it is necessary to recognize the centrality of industrial relations, and to achieve through the change of the current scheme of relations (based on classic arguments, such as pay and employment protection against flexibility and deregulation) also a change in the organization of work. The latter, in turn, can only be implemented by grafting participatory schemes into the management structure: schemes that can be implemented starting from a careful survey of the needs of workers (by means of specific trade union surveys) and constant operational monitoring, thanks to special bilateral and joint bodies.

This negotiating methodology is still little practiced, if not unpublished

and therefore the project on the WLM funded by the European Commission has represented an ideal “gym” to prepare the “athletes”, i.e. the partners of the project itself, as the first actors in the process of change. The steps and tools of the project (steering committee, group work, distance working, extended survey, training courses, feedback, dissemination of results, etc.) are the hubs of the change: announced and carried out in the internal experimentation of the project and now ready to become, through the “dissemination of results”, know-how acted in the experience of “external” negotiations.

Starting from “knowledge”, “metanoia”<sup>1</sup> must be achieved in real life, that is, through the formation of new union relations and new models of participation in the company. Given the objective, the question of the training methodology becomes central.

## 1.2. From knowledge to change. The training path as a horizon of time and meaning

(by Paola Vinciguerra)<sup>2</sup>

*Being a trade unionist is a way of life. When you had no right, you couldn't to acknowledge your duty. You are now someone, you have strength, you've been successful; but in return, you have acquired responsibility. Nothing in your life of misery has prepared you for it to face up to those responsibilities. Now you have to work to make yourself capable of taking on these responsibilities; otherwise the newly acquired benefits will disappear a beautiful day like a dream. You do not retain your rights except when you're able to practice them properly.*

Simone Weil, *The working condition*

Referring to the philosophical thought and pedagogical approach of Martha Nussbaum,<sup>3</sup> founder with Amartya Sen of the *Human Development and Capability Association*, the training path of the European project “*Work Life Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Profession-*

<sup>1</sup> From the Greek: “metanoia”, derived from the verb “metanoèò” (in a broad sense: “I change my way of thinking and acting through a cultural passage”), composed of “meta” (“after”, “beyond”) and “noèin” (“thinking”). Radical change in the way of thinking, feeling, judging things, and therefore of being. In the religious field, the term indicates the complete reversal that must be made in the adherence to Christianity in the way of evaluating the new ethical, cultural and social values. Therefore, “metanoia” is, in the sense of behaviour, also secular, a profound change of thought.

<sup>2</sup> Coordinator of the European Training Department, APF FIRST CISL and responsible for the training activities of the project.

<sup>3</sup> Martha C. Nussbaum, *Creating capacity, freeing oneself from the dictatorship of GDP*, Il Mulino 2013.

*als and Managers*” has essentially been a process through which to promote the human agency<sup>4</sup> – that is, the competence to act – of the participants, strengthening self-awareness, the power to act and their ability to transform the contexts in which they operate on a daily basis.

Within this horizon of meaning, the educational path undertaken has been aimed at empowering trade union participants, encouraging their propensity to assume greater responsibility and supporting their sense of self-efficacy in order to promote change in their organizational context and in the dialogue with their employer counterparts.

The whole training path was oriented towards the construction of a network of trade unionists: 1. equipped to deal in terms of knowledge and sensitivity with the problems of Work Life Management and the protection of workers from psychosocial risks (knowledge objectives); 2. able to respond, with new operating methods, to the negotiating challenges and to contribute effectively to the European social dialogue (change objectives).

In order to allow maximum involvement and encourage personal contribution and empowerment of participants, enabling them to effectively modify their environment and improve the quality of their activities in the field, the choice to use active and participatory methodologies was essential.

The didactic methodologies are not “neutral tools”, but express the conceptual approach that is to be given to an educational path and to a project of organizational improvement in general. Deciding to develop agent (competence to act), to quote again Martha Nussbaum and Albert Bandura, means in fact working to increase the possibility-liberty that each person has to imagine and desire something that is not yet given; identifying objectives to achieve it, starting from what is available; creating and starting something new, building strategies of action that can also express their own personal realization. All this is possible only by realizing an educational project that puts at the center and mobilize the spirit of initiative, sense of responsibility, skills and experiences of the participants.

In line with the objectives and methodological framework described above, the target group to which the training course was addressed was selected from among trade unionists in the financial sector from the 9 partner countries of the project, who were then able, at the end of the course, to put what they had acquired into practice in trade union negotiations.

<sup>4</sup> The concept of human agency – the main point of the entire social-cognitive theory of which the Canadian psychologist Albert Bandura is the main exponent – can be defined as the ability to act actively and transformatively in the context in which you are placed. This human function, which concerns both individuals and groups, translates operationally into the ability to generate actions aimed at certain purposes.

The decision to develop both the objectives of knowledge and change in a dynamic and participatory way and, at the same time, the presence in the classroom of trainees who were already experts in trade union bargaining, thus allowed the training process to have an effective impact on the professional growth of the participants and to have a concrete impact on the workplaces of their origin in terms of the implementation of the data guidelines.

The provision and structure of an articulated system of evaluation of the training process, based on the Kirkpatrick model,<sup>5</sup> it also made it possible to measure the participants' progress step by step, up to an assessment of the effects of the skills and guidelines learned on the workplace.

The role of the trainers was also consistent with the conceptual and methodological framework of the learning process. Rather than trainers in an up-down position, the trainers played the role of learning facilitators and, referring to the Socratic maieutics, encouraged the personal contribution of the participants as a basis for reflection and analysis for the construction of their process of awareness and change.

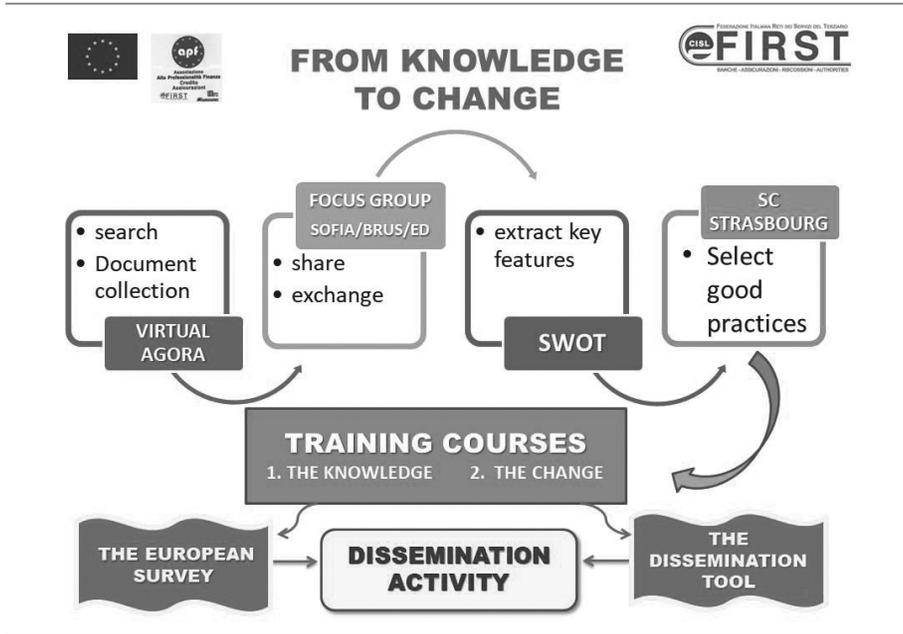
Starting from these assumptions, the professional growth path for the project partner participants started immediately and long before the strictly formative events. In fact, before participating in the two classroom training initiatives, the partners were involved in a challenging distance research work followed by a process of sharing and exchanging knowledge, through 3 Focus Groups, and a subsequent step of selection and analysis of European best practices in the field of WLM and protection against psychosocial risks (Figure 1).

For distance work, the partners were divided into 3 working groups and, using a dedicated web application, they developed 3 thematic areas: WG1 focused on the search for corporate policies, laws and agreements related to the more traditional theme of work-life balance; WG2 on good negotiating practices and agreements for the protection of workers against psychosocial risks and work-related stress with a particular focus on the impact of digitization in the European financial sector; and WG3, composed of members of the Professionals & Managers organizations, deepened the topics of WG1 and WG2 from the point of view of executives and managers.

The 2 courses *The Knowledge* and *The Change* – carried out 6 months apart and over three days each – aimed at strengthening participants' aware-

<sup>5</sup> *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, 2016, di James D. Kirkpatrick e Wendy Kayser Kirkpatrick.

Figure 1. Summary graph of the steps



ness of their role as agents of knowledge and change, enabling them to analyse and acquire the most effective negotiating approaches - acquired in the previous work of research, exchange and comparison - and then try to build together innovative negotiating tools in the field of work life management and for the promotion of workers' well-being.

The intermediate phase between the two training modules saw the partners personally involved in the dissemination, among colleagues and members of their companies and in their countries of origin, of a survey to collect needs and perceptions of workers on the subject of WLM and the use of technologies and mobile devices for work.

After the two training modules, the course participants committed themselves to disseminating the project results and negotiating guidelines in their respective areas of work. This very important phase of *dissemination* was supported and supported by a series of tools made available such as a Dissemination Tool, a report module and the processing of survey results for each country. The results of the dissemination phase were also measured as level 3 (transfer of learning to work) of the evaluation system of the overall training system.

*1.2.1. The course on “The Knowledge”  
(by Paola Vinciguerra)*

The main aim of the first course on knowledge was to provide participants with a complete picture of European regulations on the management of working and living times and on protection against psychosocial risks related to the working environment, placing knowledge of Work Life Management issues in the broader context of the principles of Corporate Social Responsibility.

The objectives of the course were also the sharing and discussion of the results of the work developed by the partners in distance research activities and thematic focus groups, through the reasoned analysis of good practices related to national and corporate agreements on WLM, CSR and stress in the workplace due mainly to the disruptive phenomenon of digitization in the European financial sector.

The development of the didactic units of the course on knowledge, for a total of 3 days, was divided into two conceptual blocks: 1. The in-depth study of the themes covered by the project with the illustration of the relevant European regulatory framework; 2. The presentation, analysis by the participants and debriefing by an expert of the good negotiation practices selected by the partners.

With regard to the deepening of the contents, after an appropriate phase of socialization, the participants addressed the basic issues through a teaching tool called world café, through which they answered in groups the following questions: 1. WLM, CSR and work-related stress in the financial sector: why is it important to talk about it at European level? 2. CSR in the financial sector: what actions/initiatives/legal instruments to implement WLM policies? 3. Digitisation and related work in the financial sector: which actions/initiatives/legal tools to manage psychosocial risks of workers?

The café world allowed the participants to start reflecting on the initiatives to be implemented and on the basic motivations of the European project and launched the first speech by the rapporteur Domenico Iodice, scientific head of the project. In his presentation, Iodice provided a broad overview of the main European directives and policies on the issues related to the project, focusing in particular on the most significant agreements on work-life balance and family in the context of CSR policies also in the light of the new Directive 95/2014 and the European Framework Agreements on the subject.

The keynote speech by Marco Cilento, an expert from the European Trade Union Confederation, framed the perspectives of the WLM in the context of the European social dialogue by exploring the theme of the European Pillar of Social Rights, a programme launched by the European Commis-

sion in 2017 to ensure new and more effective rights for workers with regard to equal opportunities and access to the labour market, working conditions and social protection and inclusion.

The second part of the course was dedicated to the reasoned analysis of the selected good practices. The participants, divided into groups, deepened the study of the selected agreements and legal provisions. For each good practice, the trainees identified their strengths and weaknesses, focusing mainly on the elements of innovation and the level of feasibility and transferability to other national and corporate realities.

Each group work was then presented in plenary and commented by expert speakers: Sabrina Brezzo, national secretary of FIRST CISL with responsibility for equal opportunities and welfare, Pav Aktar, head of UNI P&M and Tiziano Coco, national manager of FIRST CISL (Dirfirst).

Also in this case the inductive method was used, starting from the contribution and considerations of the participants and then enriching the debate through the comments and observations of the experts. This allowed the classroom to develop greater awareness of the phenomena analyzed, to involve the participants in active listening and to open a frank and in-depth discussion on the issues.

In the last part of the course, the participants reflected, first individually and then in plenary, on what they had learned and what they had to disseminate and apply in their field of work, beginning to develop that awareness of themselves and of their role as agents of change.

The inter-module task, consisting in conveying among colleagues a survey of perception has further increased the responsibility of the participants, giving them the opportunity to spread the themes of the European project among their members/colleagues.

### *1.2.2. The course on “The Change” (by Paola Vinciguerra)*

The aim of the second training course on change was to strengthen participants’ awareness of their role as agents of change through experimentation and acquisition of innovative negotiating tools.

The concrete output of the module is that, starting from the knowledge acquired in the previous module, to build together negotial action protocols on the themes of WLM and work related stress.

Specific didactic objectives of the module on change:

- identify contractual action paths starting from the needs expressed by colleagues in the survey;
- to create protocols for negotiating action on WLM/psychosocial

risks, starting from the results of the survey and the analysis of a real business/sector/group context;

- to build innovative contractual tools to negotiate agreements based on workers' needs in the field of WLM and psychosocial risks;
- exercise and disseminate a trade union culture based on participation and bilaterality;
- apply innovative contractual instruments at transnational level.

Even in this module, and even more so than the previous one given the nature of the objectives to be achieved, the methodology used was strongly based on initiative, creativity, experience and empowerment of participants.

The entire training process was carried out starting from the work of the participants who, in small groups, developed, step by step, a negotiating platform starting from the (real and concrete) needs of the workers that emerged from the survey and from the analysis of a national or transnational company reality chosen by the trainees.

The working *steps* are described below:

- Study of the results of the survey of workers and identification of the most relevant and significant trends.

After a general description of the survey results, through the presentation of a series of explanatory graphs, the survey results were delivered and the participants were asked to highlight the most significant aspects and to identify the main needs expressed by their colleagues using the Philips 1/2/all methodology (5' individual reflection, 30' couple reflection + 5' plenary presentation of post-it A5 with their considerations). The post-its were then hung in a corner of the plenary for free consultation in the next steps of work.

- Report of the Scientific Director to explain the logic of the work of the groups and give a legal and meaningful framework to the work of subsequent groups by focusing on the concept of collective and participatory construction of change.
- Analysis and description by the groups of a real business context chosen independently by each group from those present in the same.

Participants confronted each other and presented a poster to describe the context, identifying the unattended negotiating areas on the topic of WLM/Psychosocial Risks.

- Definition of negotiating objectives, taking into account the negotiating context and the needs of the workers identified in the survey.

Starting from the analysis of the criticality of the context and the needs that emerged in the survey, the groups defined the short and long term negotiating objectives of a company/sector/group platform on the subject of WLM/Psychosocial Risks.

- Definition of strategy and tools (analysis/trade/etc.).

On the basis of the objectives identified, the groups defined the negotiating strategy, the actors involved (e.g. European industry federations, European Works Councils, national trade unions, stakeholders, etc.) and the tools and methods to be used to implement it (e.g. Bilateral commissions, assemblies, surveys, media, company observers, etc.) and the time needed to implement this strategy.

Each step of the work was developed with precise teaching sequences:

- Explanation of the task by the trainers.
- Group work on a step.
- Plenary presentation of the work carried out by the groups.
- Comments, additions and indications of content and method by the Scientific Director.
- Discussion and illustration of the task of the next step.

Starting from the analysis of different contexts, each working group has developed different negotiating tracks, demonstrating competence, spirit of initiative and desire to innovate and deeply influence reality. The commentary and suggestions of the scientific director helped the groups to focus on the areas of reference without losing sight of the value and methodological approach of the project.

The layout of the room was also designed to allow the best possible management of the work. The room was in fact organized in islands - round tables for 4/5 people - so as to carry out all the work, including group work, in plenary. In this way the trainers were able to follow and, if necessary and/or requested, encourage and direct the work.

At the end of the session the participants were asked what they had acquired in terms of knowledge and skills, but above all they were asked to reflect and declare to the plenary how they would actually use what they had learned once they had returned to their working context. At the end of the course – always respecting the methodological approach of promoting agents – the competence to act of the participants – the trainers have thus further stimulated their sense of self-efficacy and responsibility, enhancing and directing their spirit of initiative and creativity towards organizational and negotiating change and improvement.

### *1.2.3. Dissemination activity* *(by Paola Vinciguerra)*

The dissemination of results and activities to promote cultural and organisational/contractual change are among the most important objectives of the project and have allowed us to assess and report to the European Commis-

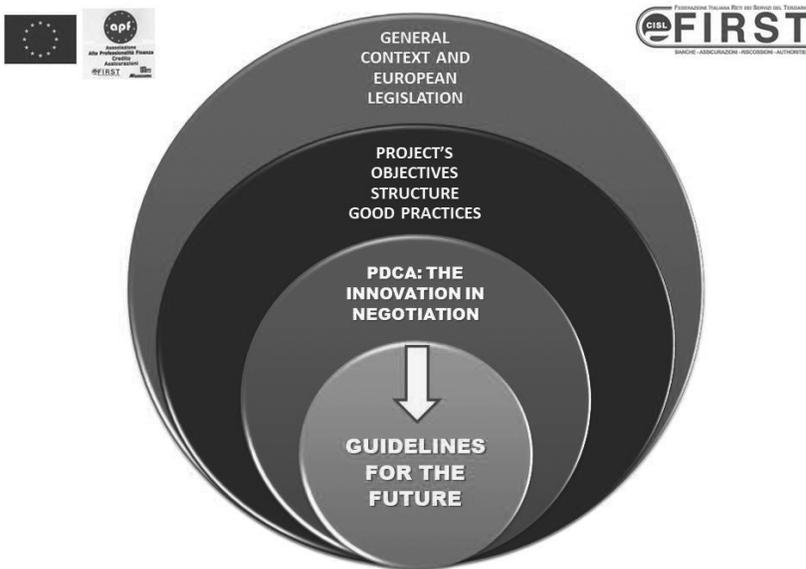
sion the impact of the training process on the skills and initiatives of the participants and, consequently, on the trade union organisations that are partners in the project.

The participants in the two training courses, Italian and foreign, were involved in this delicate phase of the project and provided with a series of tools able to favour the process and facilitate the task.

In particular, they have been prepared and distributed:

- A so-called *dissemination tool*, a power point presentation with the results of the project, guidelines and policy recommendations, useful to illustrate and promote the results and proposals that emerged, which the students used in a flexible and modular way according to the objectives, methods and recipients of dissemination actions (Figure 2).

**Figure 2. Dissemination tool structure**



- The *presentations* of the survey results elaborated for each individual partner country of the project and translated into all the languages of the participants. The results and the related analysis of the overall results of the European survey have been included in the Dissemination Tool.

- A *report* module for the collection of dissemination activities and post-course initiatives to help them focus on dissemination and awareness-raising activities and whose results will also serve to measure the actual impact of the learning process on the participants' activities once they return to their usual place of work. The report format briefly indicates the different dissemination possibilities (meetings with members, trade union colleagues, unitary or counterpart meetings, social dialogue initiatives, informal opportunities), the different channels (mass-media, internet & social media, newsletters, intranets, institutional websites, emails, WhatsApp, etc.), the recipients and persons involved (company management, other trade unions, members, trade union or work colleagues, the general public or the sector, etc.), the tools and methods (dissemination tools, articles, flyers, trade union press releases, etc.). It was also requested to report the results and reactions of the recipients of the dissemination activity, to integrate personal comments and next steps to be planned.

The trade union actions undertaken by the participants were presented and discussed at the last meeting of the project at Eurofound's headquarters in Dublin, the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a major European tripartite agency.

#### *1.2.4. The evaluation system of the training process (by Paola Vinciguerra)*

##### *1. The method*

As already mentioned, the evaluation of training effectiveness has constantly followed the training process. Evaluating learning means identifying changes in the knowledge, skills and performance of individuals in relation to a given training intervention, in order to ensure consistency between training plans and strategies to achieve certain objectives.

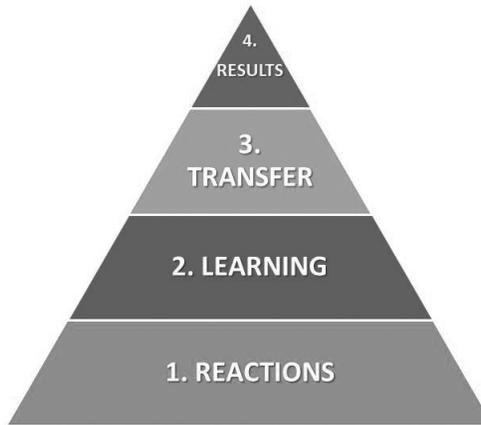
To implement a training evaluation system means to provide already at the planning stage an integrated set of methods, techniques, procedures, tools – formal, non-formal and informal – to measure, verify and evaluate the results of a training course.

The best known, appreciated and used hierarchical model for evaluating the effectiveness of a training course is certainly the 4 different levels introduced in 1959 by Donald Kirkpatrick (1924-2014) (Figure 3). This model – defined as hierarchical because each of its evaluation levels is preparatory and therefore necessary for the evaluation of the next level – indicates for each of these levels specific procedures and measurements, suitable to be applied in any organizational context.

Below are the 4 levels of evaluation of the Kirkpatrick model (Table 1) and how they have been adopted and translated into this training process.

**Figure 3. Kirkpatrick's 4 levels of evaluation**

---



L1 - *Reactions* (Appreciation): - It detects and measures the satisfaction expressed by the participants in a given training course with regard to didactic, organisational, logistical, social and motivational aspects, including perceptions of the usefulness and difficulty of the course itself.

L2 - *Learning* - It detects and measures the effective didactic effectiveness of the training course in terms of knowledge acquired and improvement of individual skills and performance.

To measure the satisfaction of the participants in the two training courses, but also to collect their perception of what they had learned and their further training needs, an evaluation questionnaire was used, delivered to the participants at the end of each module. The questionnaire was accompanied by other more “qualitative” methods of satisfaction and learning such as self-analysis at the end of each module and the final round table. This is the case for the so-called summative evaluation, i.e. at the end of the course

As far as the ongoing evaluations are concerned - aimed at measuring the level of involvement of the participants on the one hand and their learning process on the other - various formal, but above all non-formal and informal tools have been used throughout the training. We talk about the work

**Table 1. Evaluation**

WHAT TO EVALUATE	MEASURE FOCUS	KEY QUESTIONS
REACTIONS/ SATISFACTION	Trainee's perception	What does the trainee think about the training course?
LEARNING	Skills' acquisition	Has there been an increase in his/her knowledge/ability?
TRANSFER	Skills' implementation	Is what has been acquired used in the workplace?
RESULTS	Impact on the organization	What effect has the training process had on the organization?

that the participants did both outside the classroom (the analysis and collection of good practices, the number of survey questionnaires filled in in the various partner countries, the spirit of collaboration and initiative in the various steps before and after the training events) and in the classroom (group work, observations in the classroom and outside the classroom, interventions/questions in plenary, level of attention and listening demonstrated), the outcome of which allowed us to assess the level of content acquisition but also the commitment and motivation to learn.

In particular, in the second training course “The Change”, the construction and resolution of a case using the method of “project management” was particularly important, whose goal was to make the participants work by experimenting with a working method in order to acquire it and use it in their respective realities of reference. In this way we were able to measure both the skills learned through the analysis of good practices, agreements and regulations deepened in the first course (*goals of knowledge*) and how to apply innovative negotiation methods useful for the implementation of WLM issues in the negotiation protocols (*goals of change*). However, the second level testifies to the knowledge that the participants have learned but not how much and if they will change their behavior in the workplace.

L3 - *Transfer* (Transfer of learned skills to behaviour) - Level 3 measures the actual application of the new knowledge acquired in a given training course in the activity and in the daily work. It is the evaluation of how (and whether) the participants have changed their working behaviour following the training intervention and measures their performance adaptability,

i.e. the process of generalising the acquired knowledge to new situations and more complex tasks.

L4 – *Results* (Impact on the organisation/working place). Last but not least, the more complicated level of evaluation, the evaluation of the impact must be done over a sufficiently long period of time in order to be able to quantify and verify the effects of the training, knowing that the elements and variables that come into play at this stage are many and of different nature.

Various factors make it difficult to measure the impact of training on the results of the organisation.

The diachronic dimension of the impact of both levels 3 and 4, i.e. the study and evaluation of training interventions according to their evolution over time, in a dynamic and evolutionary perspective, is a particularly complex aspect to be noted. In general, it can be said that:

- the application of skills and competences by the participants in the working environment can occur and can be found in a relatively short time (a few months), afterwards the contribution of the training intervention is mixed with that of other experiences continuously carried out by people;
- changes in the immaterial and non-formalised aspects of the organisation, i.e. consolidated organisational behaviour and corporate culture, can occur and can be seen over a period of a few years;
- the impacts on the performance of the organization can occur in very variable times, depending on the type of training action and project strategy.

In our project, given the limited duration in time (2 years, of which only 6 months after the training interventions) and the breadth of the reference target (trade unions from 9 European countries), it was only possible to measure and report on the use of knowledge, skills and attitudes acquired during the training within the working context. It is impossible to assess the organisational impact in such a short time.

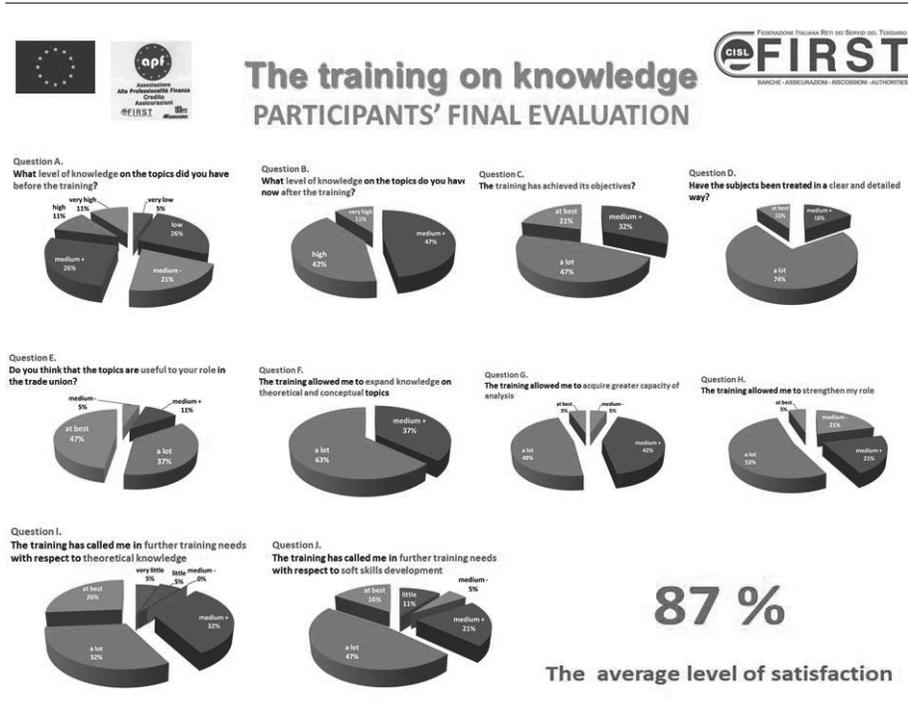
Taking as a reference a period of 6 months, the participants were asked to disseminate the results and bring back to the closing meeting of the project the first results in terms of innovation in social dialogue.

## *2. The results of the evaluation system*

The results of the training evaluation are shown below (Figure 4).

For the *knowledge training course*, the final questionnaire highlighted an increase in the level of awareness and knowledge and sensitivity on the topics covered by the European project. There was also a very high demand from the trainees for further training on transversal and soft skills.

Figure 4. Graphic representation of the results of the final questionnaire on the knowledge course



There was also a high level of sharing of knowledge, experiences and practices among the participants and satisfaction with the construction of a common ground, useful as a basis for the next course on change.

The *change training course* had an important and positive feedback represented by an average level of satisfaction that exceeded 90% (Figure 5).

The verifications in progress and those at the end of the course have highlighted in particular the increased competence of the participants:

- identifying avenues of negotiation based on the needs expressed by colleagues in the survey;
- to build coherent *negotial protocols/ sindical platforms* on WLM and Psychosocial Risks, starting from the results of the survey and the analysis of a real company/sector/group context;
- the development of innovative proposals on *negotial strategies and strategies* to negotiate agreements based on the needs of WLM and to protect workers from psychosocial risks.

We found in the participants a strong awareness of the need for a *new indication culture* based on *participation* and *bilaterality* and a growth in their perception of being agents of change and knowledge. Finally, there was a strong satisfaction for having learned a working methodology, acquired through laboratory experimentation in the classroom.

The key words most used by the participants to describe their state of mind following the self-analysis at the end of the course were: trust, enthusiasm, personal growth, empowerment, sharing, new ideas, new working methods, participation. Below is a graphic representation of the results of the final questionnaire on the knowledge course.

**Figure 5. Graphic representation of the results of the final questionnaire on the knowledge course**



### 1.3. The methodological approach: the project path

(by Anna Masiello)<sup>6</sup>

*Be the change you want to see in the world.*

Mahatma Gandhi

*“Worklife Management and CSR in the finance sector: a training path to incentivize the social dialogue at company and European level. Focus on Professionals and Managers.”* - VS/2016/0394 was a two-year project submitted by FIRST CISL and funded by the European Commission on the budget line of training to trade unions, which started in January 2017 and ended, after 11 stages, in December 2018.

The key issue is the management of the work-life balance, addressed in an innovative way starting from the lexicon: the word management and not work-life balance has been used, precisely to underline the neutral and universal value of the meaning.

The issue has therefore been addressed through 2 major issues:

1. **The rebalancing of responsibilities** within families that can facilitate the development of women’s participation in the labour market, both in terms of quantity and quality.<sup>7</sup>

2. **Protection of workers’ health and safety** against psychosocial risks and stress in the workplace.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Coordinator of the European Design Group, APF FIRST CISL.

<sup>7</sup> According to the latest estimates from Eurofound (2015), the gender employment gap costs € 325 billion per year for the EU (2.5% of EU GDP), with an individual cost of exclusion of women throughout their working lives estimated at over € 1 million. In Europe, women, despite their higher qualification in terms of education levels compared to men (42.3% of women between 30 and 34 years of age with a university degree or master’s degree compared to 33.6% of men) continue to be under-represented in the labour market (75 % employment rate of men compared to 63.5% of women). It is also shown that the presence of children plays negatively on the female employment rate as well as the use of part-time is more used by women than men (32.9% of women compared to 9.9% of men). Also the care of children with disabilities and / or elderly relatives weighs more on women.

<sup>8</sup> Technological progress, characterised by increasing digitisation, is fuelling a 24-hour working culture and can lead to a blurring of the boundaries between work and private life.

The health and safety of workers in Europe is now mainly threatened by psychosocial risks and stress in the workplace. Among the psychosocial risks faced by most European workers, in addition to stress, we find anxiety about achieving performance targets and burnout caused by overwork. These phenomena are particularly present in the banking sector, where workers are under pressure due to pressure to sell financial products to customers. The 2014 Eurobarometer survey on working conditions in EU Member States shows that excessively long working hours are justified by workers as being unsatisfied with their work (48%), while exposure to stress is identified as one of the main health and safety risks at work by workers themselves (53%). Stress, depression or anxiety were the most frequently mentioned work-related health problems in most EU Member States.

The idea of presenting the project in the training budget line was born from the need to do training and cultural awareness on these issues and especially to create culture among those who negotiate on these issues in the company.

### *Project objectives*

The overall objective and expected result of the project was to build a network of trade unionists trained on Work Life Balance issues, to bring a change in the negotiating approach to this issue. In order to achieve this result, the specific objectives set by the project have been:

1. Develop and disseminate a contractual methodology that takes into account the life-work management of employees, in order to contribute positively to the creation of value in the company and at the same time that optimizes the business environment through a special focus on:

- health and safety in the workplace;
- equal opportunities and professional growth and career development.

2. enriching or creating trade union skills, with the aim of contributing to the social dialogue of the sector at national/company and European level, with reference to:

- the revision of the joint declaration of the social partners in 2005, represented by the framework agreement concluded by the European social partners on 31 January 2014;
- European Directive 2010/18/EU;
- the European Commission's Road Map, which launched the initiative: "A new start to meeting the work/life balance challenges faced by working families", aimed at revising the Maternity Leave Directive;
- wider use of the principle of subsidiarity under Article 153 of the Treaty on the Functioning of the European Union (the 'TFEU'): this allows the Union to support and complement the action of the Member States, inter alia, in the field of equality between men and women with regard to labour market opportunities and treatment at work;

3. contribute to disseminating and strengthening the principles of European social dialogue in the new Member States (Romania and Bulgaria) and candidate countries (Turkey);

4. to compare different cultures, experiences and good practices of the European partners participating in the project, coming from different geographical, economic, social and cultural contexts;

5. provide life-work balance training activities aimed at developing knowledge and promoting tangible change in everyday behaviour. In particular through training activities:

- to increase knowledge about European Joint Declarations, European Directives and WLM programmes;

- spreading and strengthening the principles of the European Social Dialogue in EU and candidate Member States;
- develop and disseminate the negotiating method on WLM issues;
- compare different cultures, experiences and good practices on WLM;
- training on knowledge and behavioural change on the topic of WLM.

### *Partners*

The project involved a strong and significant transnational partnership of 9 European countries:

- 2 Northern European countries with a “historical” sensitivity towards WLM themes (England, Finland);
- 4 Western European countries with a more “traditional” culture (Italy, Spain, France, Greece);
- 2 countries of the “new” Europe with less experience in the field of negotiating workers’ rights (Bulgaria, Romania);
- 1 Candidate country: Turkey.

Nine trade unions involved:

- FIRST CISL, Italy;
- UNITE THE UNION , United Kingdom;
- BSS BASISEN, Turkey;
- SINDACATUL UPA, Romania;
- ITUEB, Bulgaria;
- OTOE, Greece;
- PRO, Finland;
- CFDT CADRES, France;
- UTC UGT, Spain.

Also:

- UNI Europe, recognized social partner, and its Department UNI Europe P & M;
- EUROCADRES, the European trade union representing senior professionals and managers, a recognised social partner;
- FEDERMANAGEMENT, National Association of Business Managers.

### *Activities*

The project has implemented 5 types of activities:

1. *Strategy and tactics* - All the activities of monitoring and defining the strategies of action and correction in progress, under the responsibility of the Project manager and the Steering Committee.

2. *Research and investigation* - Working Groups’ remote work, opinion polls and focus meetings.

3. *Training* - All activities of design, delivery and evaluation of two training courses.

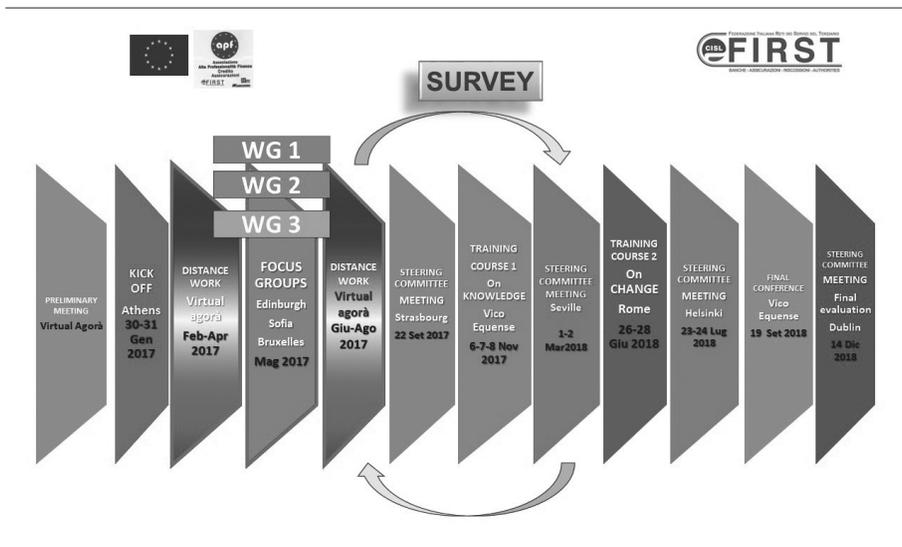
4. *Verification and evaluation of results* - All the actions carried out after each step and/or activity and proceeds along the entire route allowing to intervene, if necessary, putting in place the necessary corrections.

5. *Dissemination of results* - All activities aimed, directly and indirectly, at dissemination: the final Conference, the Dissemination Tool, training courses, the Virtual Agora which becomes public at the end of the project and the final publication.

### Structure

The project was structured in 11 steps (Figure 6).

Figure 6. Project steps



### Step

#### 1. Kick off of the Project

The meeting brought together all the members of the Steering Committee, the person responsible for training and the facilitators of the training courses (one for each working group). It was a training and operational meeting at the same time. The meeting was held in Athens on 30 and 31 January 2017. In particular, the work provided for:

- a presentation of the Project with objectives and expected results;

- a round table where the participants illustrated the situation in their own country, starting with the hosts of the Greek trade union OTOE;
- the intervention of the scientific responsible of the project Domenico Iodice on the state of the art of the community legislation and on the possible developments;
- the presentation of the rich and qualified partnership and of the Virtual Agora, the web area that has been used for distance working;
- the presentation of the three working groups: composition, objectives, expected results, methodologies and calendar of activities.

The meeting was held in the beautiful premises of the OTOE trade union, and was particularly attended. Very interesting the results of the research carried out by the Greek union presented by Professor Vana Georgakopoulou, Labour Economist, Consultant of OTOE that has highlighted using regulatory references and statistical data the Greek situation referring in particular to the high professions, so despite what it should be, talk of management life-work is considered a luxury, given the crisis that the country is going through.

The topic involved everyone from the very beginning, both in terms of the issue of women's participation in the workplace and equal opportunities (which was discussed extensively, underlining the need for a change of vision, from negotiating only permits and leave to enhancing the presence and contribution of women in the workplace), both for the issue of health and safety, on which personal testimonies were collected from some participants who said they had experienced on their own skin the psychological repercussions that new technologies and methods of working at a distance, cause, due to the loss of the net border between work time and personal time.

## *2. Research and analysis - Distance work*

In this phase, research and analysis work was carried out at European level in remote mode, which was carried out in two phases and lasted a total of 7 months (3 months + focus meeting + 3 months) using the "Virtual Agora".

The partners were divided into 3 working groups and worked on 3 thematic areas. The distance work and the related learning process was guided by the coordinators.

## *3. Focus meeting*

At the end of the first three months (Feb-Mar-Apr 2017) of distance working, in May 2017, 3 Focus Meetings were held (in Sofia Edinburgh Brussels) one for each of the three working groups to verify the work done and improve, through insights into the next work (Jun-Aug. 2017). The partners,

during the distance work, committed themselves to collect and analyse agreements, laws, good practices on the 3 thematic areas:

- WG1: Rebalancing of responsibilities within families that can help increase women's participation in the labour market. *Coordinator: Mr Antonio Masciale.*
- WG2: Protection of workers' health and safety against psychosocial risks and stress in the workplace. *Coordinator: Mrs Paola Vinguerra.*
- WG3: It is composed of members of the organizations Professionals & Managers. It will have the task of deepening all the topics of the WG1 and WG2 from the point of view of the category P & Ms. *Coordinator: Mr Andrea Paterlini.*

During the focus meetings the partners presented the results of the analysis, and under the guidance of the coordinators, agreed on the methodology of the next work (Jun-Aug. 2017).

#### *4. Steering Committee in Strasbourg*

At their meeting on 22 September 2017, the members of the Management Committee, meeting in Strasbourg, analysed the work carried out by the three groups, carried out a first evaluation of the results, selected good practices and planned the next Training course.

#### *5. First training course - The knowledge*

The first 3-day Training Course was held in Vico Equense, on 6-7-8 November 2017, with the aim of "knowing" the materials and results of the project work achieved so far. 22 trade unionists from the participating organisations were involved.

The macro objectives of the course were:

- To increase participants' knowledge on issues related to work-life balance within the broader context of the principles of Corporate Social Responsibility, on the most significant agreements concerning work-life balance made in the Companies, and on the relevant European Framework Agreements.
- To make participants aware of their role as "agents of change and knowledge".

#### *6. Opinion poll*

A second research, a "field research", was conducted through an opinion poll open to all. The survey launched in Vico Equense, during the first training course, was open 8 months (from October 2017 to May 2018) with a questionnaire accessible online, the results were analysed and evaluated during

the training course *The Change* and the final results were presented at the meeting of the Steering Committee held in Helsinki in July 2018 and are published in the Virtual agora.

### *7. Steering committee meeting - Verification and planning*

The Steering Committee on 1-2 March 2018 in Seville:

- verified the achievement of the objectives of the first training course;
- examined the partial results of the opinion poll launched in Vico Equense;
- shared the objectives of *The Change Course* by collecting the contributions of the partners.

It was a very participatory and constructive meeting, during the work, in fact, there was also a round table entitled “Industry 4.0 what are the challenges for Labour Law?” moderated by Pierluigi Ledda, project manager of the project, in which they participated:

- Mr Antonio Ojeda Avilés - Professor of Labour Law and Social Security.
- Mrs Macarena Sierra Benitez - Professor of Transnational Labour Law at the University of Seville.
- Mr Domenico Iodice - Scientific Director of the project.
- Mrs Sara Barberotti - National Secretary of FIRST CISL.

### *8. Second training course - The change*

The second training course was the focal part of the whole project, which took place in Rome from 26 to 28 June 2018. It had as objectives:

- To strengthen the participants’ awareness of their role as agents of change in their own work reality;
- Provide methodological tools to negotiate agreements that meet the needs of workers of work life management/psychosocial risks, with particular attention to the category Professional & Managers.

18 trade unionists from the European project partner countries participated. The results of the Survey were analysed and served as a track for reflection on the needs felt by unfulfilled colleagues and as a starting point for the work. From this analysis, negotiating paths of action emerged to build negotiating protocols on Work Life Management and psychosocial risks.

The course had a very operational slant, it was built a case using the working method of Project Management. The innovative and participatory methodologies used required the active participation of all participants.

### *9. Verification and evaluation*

At the meeting of the Management Committee held in Helsinki on 23-24 July 2018 at the headquarters of the trade union PRO, the following issues were addressed:

- Analysis and evaluation of the results of the training course *The Change*.
- Presentation of the analysis and evaluation of the results of the survey carried out during the course *The Change*.
- The presentation of the methodology used to carry out the impact assessment of the two training courses.
- Presentation and validation of the Dissemination Tool.
- Presentation of the objectives of the final conference in September.

### *10. Final conference*

The final conference was held on 19 September 2018 in Vico Equense. It was an opportunity to officially present the results of the project. Many people participated: protagonists of the European social dialogue, representatives of important EWC, and trade unionists specialising in the negotiation of the main national and European banking groups.

The focus of the event was a round table entitled “Is WLM the solution to combine workers’ well-being and engagement at the workplace with company productivity? An overview on the European state of art with a special focus on P&Ms”, whose panel of guests was composed as follows:

- Mr Antonio Fraccaroli - Director of the Banking and Insurance Fund.
- Mr Filippo Abramo - Federmanagement.
- Mr Alex Hogback - UNI Europa P&M.
- Mrs Ute Meyenberg - Eurocadres.
- Mrs Liliana Ocmin – Head of the Department of Young Women and Immigrants of the National CISL.
- Mr Filippo Arena - National Coordinator for International Policies FIRST CISL - moderated the discussion, while the conclusions were entrusted to Mr Domenico Iodice, the scientific director of the project.

### *11. Final verification and validation*

It was the last stage of the project. The Steering Committee met for an international seminar in Dublin on 14 December 2018 at Eurofound’s headquarters (Wyattville Road, Loughlinstown). A tripartite body, the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, is a European Union agency set up in 1975 by the European Council to help im-

prove living and working conditions across Europe.

The seminar benefited from the participation of Mathjin Wilkens, a Eurofound researcher, who presented an interesting research carried out by the European Institute on Work Life Management, indicating its criticalities and future scenarios.

The aim of the meeting was the final reporting and validation of the results of the various phases of the project.

The final results of the training courses and of the European Survey were presented; moreover, the research carried out by the FIRST CISL Study Office on wellbeing and work-related stress was presented. It was carried out in collaboration with the Inter-University Centre for Research in Environmental Psychology of the Sapienza University of Rome and “Studio Saperessere” collected in the book, published by Key Editor under the title “Stress and work-related wellbeing. Manipulate with care”, signed by Roberto Spanu and Marco Vitiello, psychologists of the work, and by the lawyer Pasquale Lattari.

The Steering Committee also agreed on the methods of dissemination of the results in the countries that participated in the project. In the final, the paths to be followed and the political recommendations for the future were indicated.

*All the documents produced by the project, the final results of the meetings, the training courses and the European Survey, as well as the final recommendations and the Dissemination Tool are available and accessible to all on the Virtual Agora accessible at this link <http://apf.fiba.it/2016/home.nsf>*

#### **1.4. The gordian node of process change: digitisation and disconnection**

The change of approach to the magmatic dynamics of the company must start (as described above) from the people and the schemes of negotiation representation, but it also inevitably invests the organizational criticalities with which, beyond the statements, the *people of the work* must daily and materially (as well as psychologically) come to terms with. These criticalities are physiological, since the frictional points between the logic of pure efficiency (business objective) and the need for creative dispersion (phenomenology of human work) are, beyond a certain limit, irreducible. Nevertheless, the development of the digital economy, which also proposes, among its statements, to minimize this friction, for a strange “heterogony of ends”, achieves diametrically opposed effects: it acts as a paroxysmal

multiplier of these criticalities, generating as induced the pervasiveness of the systems of digital control of work performance, and in this way potentially implements the old Fordistic objectives of *total control*. Moreover, technological progress in itself, as it is made to make processes more efficient and maximise business results (and not to “serve” people at work),<sup>9</sup> structurally tends, on the one hand, to compress the execution times of production operations and, on the other hand, on the contrary, to extend to 24 hours the time frame in which human reactivity to automatic stimuli can be expressed (and it is expected). This is why it is crucial to understand, on the one hand, how the digitalised economy chain unfolds, especially in the banking sector (currently undergoing transformation) and, on the other, the obstacles to be overcome in order to achieve an effective right to disconnection. Knowing is the first step to intervene and change the “status quo” (which would be more correct to define “motus”, or “status in progress”). Different approaches to “knowledge” that generates change are possible. By simplifying, we can bring them back to two directions: deductive (or *a priori*) schemes or inductive (or epistemological) schemes. Between the two possibilities, we opted for the second direction. Since it has been postulated, in the introduction, that the change to be implemented is “participatory” (not only because this guarantees its effectiveness, but also because participation is an implicit purpose), this implies that the participation of the project partners in the topics discussed above be fully realized and enhanced in this in this volume, too. The maieutics of knowledge, in carrying out the project, has therefore started from the solicitation to the Partners to identify problems and solutions: to consider knowledge as problematic, in other words as an objective to be reached for successive approximations and change in heuristic key. The result of this interesting experimentation is evidenced by the following three contributions provided by trade unionists and expert project partners, who wanted in this way to express (from their perspective of analysis, also linked to the context in which they operate) critical issues and intervention proposals on the themes of digitization, disconnection and WLM.

<sup>9</sup> As instead it would require a healthy ergonomics of the processes of technological innovation in production, that is, inspired by the logic of “adapting work to man” as set out in Framework Directive 89/391.

## 1.5. The results of the project maieutics: the contributions of the partners

### 1.5.1. *Reducing working time and collective bargaining in the era of digitalization of work*<sup>10</sup> (by Vassiliki N. Georgakopoulou)<sup>11</sup>

1. In the general context of the approach, we should take into consideration that new technologies and new forms of work organization and hiring tend to move away from measuring the worker's physical presence at the workplace (classical approach of working time), attaching more importance to the outcome of each employee's work. This is a strong overturning trend, strengthened by the use of appraisal systems based on individual scorecards etc, corresponding to project based pay systems, or outcome based, etc., as well as the work of third parties, co-operating with the company (eg subcontracting, domestic or off-shore platforms), housework, nomadic work, etc.

Nowadays, more than ever before, the industrial relationships of "ordinary employees" within a company and the industrial relationships of informal workers, employed or non-obviously employed, "on the outskirts" or beyond, are communicating vessels. Therefore, if we want to have a positive impact on working time, we have to intervene substantially in the whole range of these upheavals, by means of:

- A decisive rejection of both individualized target performance appraisal systems and "evaluative" pay systems based on individual quantitative targets (because they alter and distort the very nature of the employment relationship by transferring business risk on the employee, boosting stress, fueling individual competition, violations of contracts and rules, as well as discrimination, while generally prolonging working time or expanding it in an uncontrolled way and outside the workplace).
- A drastic limitation of both outsourcing and nomadic work, as well as of the incentives for employers to have recourse to these forms (substantial improvement in terms of remuneration and social security of informal-casual workers, abolition of "zero hours" contracts), whenever "normal" employees inside the company are pushing for improvements in working time.

<sup>10</sup> Brief comments of OTOE on UNI Europa Vienna Declaration "It is Our Time: Working Time in the New World of Work . Working Time and collective Bargaining Policy. Adopted by the UNI Europa Executive Committee on 11 September 2018.

<sup>11</sup> Labour Economist PhD, Expert on Industrial Relations & HR of OTOE (Greek Federation of Bank Employee Unions)

- Drastic restriction or prohibition of any excess (overwork, overtime) of the contractual working hours for workers in sectors:
  - with high unemployment,
  - and/or where there have been significant redundancies.

2. The proposal to reduce working time without any loss of salary is a reasonable means of rewarding the increased productivity brought about by the effective use of work in combination with new technologies, but also as a means of protection and/or creation of new employment, provided that we have effectively responded to the issues aforementioned in point 1.

We must take into account however, the differences between countries and sectors. It is likely that in some countries/sectors where extremely low wages prevail, reducing working time without any loss of salary may not be a viable priority for employees, and that they prefer instead any productivity gains to be given in the form of increased wages rather than in free time.

3. Based on what we pointed out in point 1, a comprehensive intervention is needed to ensure that Working Time Reduction without any loss of salary will be real and effective, that it will not be addressed to a few and that it will not trigger new outsourcing.

For this reason, the Declaration should give a clearer and greater emphasis on the need to regulate this issue through multi-employer collective agreements (sectoral/industry level) to cover for the most part the entire range of businesses and their subcontractors, ensuring appropriate and uniform minimum labor rights. In the era of increased cross-company interconnections, we do not consider company level collective agreements to be adequate, if they are not combined with wider collective agreements that regulate the industry-wide collaborations of the company. This should, in our opinion, be highlighted in the Declaration.

In order to avoid social dumping, exacerbation of inequalities and failure to monitor the implementation of the collectively agreed rules, we need wide range safeguards by sector or industry. Such safeguards can only be provided by cross-company collective agreements, otherwise we will strive to fill up a bottomless pit.

4. OTOE's experience from the Working Time Reduction without any loss of salary achieved at the end of the 1990s in the banking sector has highlighted many issues, both qualitative and quantitative, making also use of a bilateral agreed pilot application scheme before being universally applied in the industry.

A key issue is that we can not "share" working time uniformly between heterogeneous jobs, skills and job responsibilities. The reduction should be designed on the basis of relatively homogeneous groups of employees or executives, possibly with different working time reduction menus for each cat-

egory. For example, another scheme for executives (eg. a 4-day week, with adequate deputizing on the 5th day), another for simple employees, or even a different one for lacking specializations. It would be useful to register and monitor the available EU good practice in this field, adapted to the new circumstances. In any case, what should be explicitly excluded in the text of the Declaration is any transition from “working time sharing” to “job sharing”, hence to a Working Time Reduction with a reduction in earnings. The latter is a well-known favourite employer’s practice, which brings up significant productivity gains. Additionally, we estimate that part-time work should be made more expensive per hour, compared to full time work, which was in force by law before the bail-out agreement in Greece, in the sense that flexibility should be paid with a reasonable increase .

5. Respectively, we should pay particular attention when referring to the “life-cycle” of employees as an argument for the flexible response of Working Time Reduction to their particular needs. Certainly, the specificities of each age category must be taken into account in the claim of Working Time Reduction without any loss of salary for all.

To date, however, in the name of “creating value for businesses”, many employers are developing unprecedented old-age racism and sex discrimination against women, using these special needs as an alibi. For example, special Working Time Reduction schemes for older workers should not legitimize the widely observed pressure exerted by employers for transition to part-time work or to harmful/damaging pre-retirement schemes against them. These can have serious consequences for both the income and the amount of pension that workers will eventually receive, especially in countries where drastic monetary cuts on pensions have already taken place, such as Greece.

6. Finally, the importance of lifelong learning is properly highlighted in the text. It would be nevertheless useful to emphasize perfectly clear that, especially in the new circumstances of widespread use of new technologies, at the employer’s discretion, this education is a right of the employee and an obligation of the employer - and not vice versa.

On this basis, we consider it necessary to ensure that training time is recognized, insured and remunerated by the employer as a normal working time, with possible subsidies, where appropriate, in particular of the respective social security contributions, through State and Community funds.

Finally, it would be useful to incorporate on the Declaration text the proposal to set up tripartite or bilateral national and sectoral/industrial Lifelong Learning Funds, at the expense of employers but also financed by Community funds, focused on training and skills’ upgrading needs, associated with Artificial Intelligence and new digital technologies application.

*1.5.2. The right to disconnection: an important tool for work-life balance.  
But more needs to be done  
(by Ute Meyenberg)<sup>12</sup>*

Between 2016 and 2018, CFDT Cadres participated in a project on work life balance lead by FIRST CISL with the financial support of the European Commission. The project, “work-life management and corporate social responsibility in the finance sector” covers a variety of topics. The project captured the different interpretations of work-life management and work life balance in the participating countries. For CFDT Cadres, the participant from France, the recent agreements on “quality of working life” seemed to include most of the aspects covered in the project.

As part of the project, the working group choose a number of country-best practices on how to deal with work-life balance. The widespread international attention given to the “right to disconnect” promulgated in France under the new Labour law (loi Travail) made this topic a prominent example of a good practice for promoting quality of working life and work-life management. The right to disconnect deals with workload, the management of working time and free time and the use (and misuse) of information and communication technology. In addition, the recent preoccupations with digitalisation of the workplace have fuelled discussions on the need to disconnect.

Therefore, I will try to put this new right into a larger context, on the one hand by inserting the problems related to digitalisation onto the context of the 2013 agreement on “quality of working life” and on the other hand as an example of how to cope more specifically with the increasing digitalisation of the workplace.

*Conceptual origins of the right to disconnect*

On a conceptual level, the right to disconnect is situated at the crossroads of the discussions on working time and workload, especially for professionals and managers, and the current preoccupations about digitalisation of the workplace, with its corollary of being able of working anytime, anywhere, as is the title of study<sup>13</sup> by a Eurofound and the International Labour

<sup>12</sup> Ute Meyenberg is National Secretary of CFDT-Cadres and Vice-President of Eurocadres, the trade union voice of almost six million professionals and a European social partner. She has worked in the banking sector for over 25 years and on the European trade union level since 2007. Some of his publications: “Quand les syndicats pèsent en Europe; Refaire le monde... Alerter: une obligation, un droit ou un devoir?” can be found here: <http://www.larevuecadres.fr/ute-meyenberg>

<sup>13</sup> Eurofound and the International Labour Office, Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxemburg and the International Labour Office, Geneva, 2017.

Organisation on the subject. I will explore the debate on working time and then analyse in detail the relationship between the right to disconnect and the development of information and communication technology, and the new forms of work related to the development of digitalisation.

#### *Working time and the measure of workload*

The concept of “cadre” (professionals and managers, P&M) in France induces the fact that the worker is designated as “autonomous”, working independently and being the master of his time. Working time is not defined in weekly hours but by a rest period of 11 hours per day. Therefore, certain employers translate this into 13 working hours per day! Working time for most “cadres” is counted in days (“forfait jours” – turning around 200 days per year), meaning that his working time is not evaluated on an hourly basis, but by the tasks he/she accomplishes during a flat number of days per year. In exchange to a certain flexibility of working hours, a French “cadre” is generally working far longer hours than the official working time. In addition, the nature of tasks and responsibilities make that he or she is also thinking about work after hours. Therefore, a right to disconnect, be it digital or psychological, becomes vital. Some companies (i.e. Orange, 2016) have negotiated agreements in order to determine methods to evaluate the workload. For CFDT Cadres, the flexibility and autonomy need to be monitored on a regular basis in order to avoid work overload. An annual personal interview which, amongst other topics, tries to evaluate the workload, is one of the means to ensure the work-life balance.

#### *The development of ICT in the office*

Today, mobile phones and e-mail are basic technology and we have forgotten that the use of these devices boomed only in the second half of the 1990s. At CFDT Cadres, but also on shop floor levels, trade unions became quickly concerned about these technologies. As early as in 1995, CFDT Cadres made a proposal to introduce a “right to cut off or right of isolation” which eventually became the “right to disconnect.”<sup>14</sup> Today, the new information and communication technologies have revolutionised everyday work and life. Due to easy access to ICT working devices, the spheres of work and private life are much more interconnected. As work is not confined to space and time and can be done everywhere and any time, it also becomes more difficult to measure the amount of work to be done.

<sup>14</sup> Y. Lasfargue, Les cadres face au changement technologique. De la défense des libertés aux propositions sur le télétravail. Revue Cadres-CFDT, n. 419, Mai 2006.

According to several sources such as the Eurofound report on New Forms of Employment<sup>15</sup> and the Eurofound/ILO study on the effects of ITC on work<sup>16</sup> the highest share of workers using ITC is found among highly skilled employees such as professionals and managers. The ILO/Eurofound study notices that mobile workers tend to work generally longer hours than those bound to employers' premises. They also tend to have a more flexible schedule for their work, both in terms of time and space. The additional flexibility has an impact on the organisation of work. For example, work may be conducted in the evening and small errands can be done during normal working hours. Therefore, the issue of being constantly available for work has called for a policy response in terms of the right to be disconnected.

### *The right to disconnect and the development of the concept of quality of working life in France*

The term "quality of working life" includes the content of work itself, its organisation, the system of social relations and factors such as autonomy and job control. It covers the essentials of employee well-being and is in this respect a notion which is far wider than the simple reference to conditions of work used generally in the trade union context of collective bargaining. Quality of working life helps people to have a healthier way of life at work and, in this respect, is a means for increasing productivity. It is also a factor of corporate social responsibility (CSR) and calls for the use of CSR principles in the context of everyday work as it puts the accent on sustainability of the work relation and the ecosystem as such.<sup>17</sup> Therefore, the search for the right balance between working time and private life is a subject of concern to both employees and employers.

The concept of quality of working life extends far beyond usual trade union bargaining practices and is based on theories of social psychology of work. The classic references are the well-known principles of the school of human relations and the works of Elton Mayo at the Western Electric plant at Hawthorne, which showed the psychological factors which influence motivation, and the sociotechnical approach by the Tavistock Institute of Human relations by Eric Trist and Fred Emery which questioned the Taylorian

<sup>15</sup> Eurofound, *New Forms of Employment*, Publications Office of the European Union, 2015.

<sup>16</sup> Eurofound and the International Labour Office, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxemburg and the International Labour Office, Geneva, 2017.

<sup>17</sup> E. Bourdu, M-M. Périté, M. Richer, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines, 2016

organisation of work and coined the expression of “quality of working life”.<sup>18</sup> More recently, in France, the works of Yves Clot<sup>19</sup> showed that quality of working life depends on the possibility to provide “good work”. Instead of concentrating on healing symptoms such as stress at work and psycho-social risks, Clot advocates to look at the organisation of work and to change the representations of work accordingly.

*Quality of working life: a legally enforceable concept or a paper tiger?*

Until the 1990s, the Agency for improvement of conditions of work (AN-ACT), founded in 1973, was principally concerned with material conditions of work such as an acceptable workplace in terms of heating, light, exposure to toxic products or noise. Around the year 2000, new concepts appeared which dealt with psychological suffering due to painful work conditions. At the same period, the concept of quality of working life (QWL) began to emerge as a possible subject for collective bargaining. Finally, in 2013 an agreement on “quality of working life” was negotiated by the social partners. Based on the idea that good quality of work is a resource and may as such lead to additional productivity, the agreement proposes the following definition of QWL: “QWL designates under the same label a variety of actions which enable the conciliation of better work conditions and, at the same time, an increase of the global performance of enterprises, all the more so as their organisations are in transformation”. The sentence could not state more clearly a link between work conditions and economic performance! The definition goes well beyond quantitative issues and underlines also that “the conditions under which employees exercise their work and the possibility and capacity to express themselves about and act upon these conditions determine the perception on the quality of work”. It appears clearly that according to this definition, QWL is a subjective topic. Therefore, the agreement might be interpreted more as an encouragement to the different parties to provide the means to achieve an improvement of the quality of work conditions. As a “relationship” agreement it provides broad orientations and shared convictions and is helpful to further social innovation (as opposed to a transactional agreement which produces an *acquis social*).

*From a collective agreement to law*

The national agreement on QWL addresses subjects such as health at work, equality at the workplace, part time work, employee involvement through

<sup>18</sup> Viateur Larouche et Johanne Trudel, La qualité de vie au travail et l’horaire variable, Industrial Relations, vol. 38, n° 3, 1983, p. 568-597.

<sup>19</sup> Y. Clot, Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux. La Découverte, 2010.

expression groups and advocates a strong social dialogue. It is important to underline that employee involvement through expression groups is an important topic under the QWL agreement. Last-but-not-least, the systematic integration of ITC issues (telework and the right to disconnect) is a main subject as it deals with the changes in the workplace due to the digital developments. Initially concluded for a period of 3 years, the recommendations of the agreement are still used in practice.

In 2015, the “Rebsamen” law (called after the Minister of labour then in charge) introduced the notion of “quality of working life” into the French labour code. The topics are not as large as in the collective agreement of 2013 but they form a list of compulsory subjects for negotiation (held annually or every three years) on the company level. The labour law of 2016 (loi Travail) introduced the right to disconnect formally into the labour code. Article L. 2242-17 of the labour code enumerates the eight subjects which must be negotiated: the articulation between personal and professional life, equality (mainly in terms of remuneration), dispositions of social contributions for part time workers and social protection, fight against discrimination, the right of expression and, finally, the right to disconnect. Starting January 1<sup>st</sup> 2018,<sup>20</sup> the negotiation of the right to disconnect on the enterprise level became compulsory as part of the annual bargaining rounds on equality and quality of working life. In the case that no collective agreement has been reached, the employer has the obligation to establish a charter which introduces the modalities of the right to disconnect and inform the personnel accordingly. This right can be used both during working time and off working hours. Every French organisation with 50 or more workers is now required to implement measures that regulate the use of electronic communication devices to safeguard their employees’ work-life balance.

### *Examples of QWL agreements including the right to disconnect in the French banking sector*

In the finance sector, which was a focus of the project, a number of QWL agreements have been negotiated after the national agreement of 2013. Most of them include a section on the right to disconnect, well before the enforcement of the law in 2018. Other sectors (Thales, Areva, the General regime of social security, Airbus and Orange) also have introduced similar rights. Hereafter are some examples of collective agreements on company or group level in the banking sector:

- Société Générale, one of the largest banking groups, introduced the

<sup>20</sup> Entered into the Labour code on January 1<sup>st</sup>, 2017, negotiations on enterprise level became compulsory one year later.

right to disconnect in the QWL agreement of March 2015 and established a guide on the good usage of ICT.

- Natexis, the investment bank arm of Groupe BPCE, includes a paragraph on the use of ICT in the 2016 agreement and recognises an individual right to disconnect to all their employees. In addition, a charter on the judicious use of e-mails has been elaborated.
- Banque Populaire, in a QWL agreement signed in 2016 also recognises an individual right to disconnect and states its commitment to accompany employees in the appropriation of good practices concerning the use of information and communication technology such as e-mails and other devices of teleworking.

The agreements aim to protect workers private and professional life, to guarantee health at work and prevent situations of stress. They will also give guidelines on modalities for the usage of electronic communication devices.

In addition to the agreements, charters elaborated individually by the employer side on the correct use of ICT have also been common practice in the sector well before the law came into being.

### *The challenges of implementation*

Although the right to disconnect is part of French labour law, it is not a rigid prescription. The law stipulates that an annual negotiation shall be conducted to ensure the respect of rest periods and private and family life. As an obligation to employ means to an end it does not necessarily have to produce the specific result of reaching an agreement. In case no agreement has been reached, the employer has the obligation to elaborate a charter. The charter shall define the modalities of the exercise of the right to disconnect and shall also propose training and awareness rising actions. However, social partners have their say as the charter needs to be submitted to the works council for advice.

An agreement obtained through collective bargaining is of course preferable to a unilateral charter because it enables employee representatives and employers to define the operative procedures together and, if possible, after consultation of the employees. It is also of great importance to replace the right to disconnect in the specific business reality and workplace organisation. Disconnection does not mean the same in a hospital or in a bank.

But agreements alone are insufficient: awareness raising actions and training devices are also part of the action. Indicators of performance of the measures put into place to disconnect are the yearly personal interview which defines the workload (mandatory in France because of the specific

working time arrangements, as explained above), surveys on quality of working life (which become more and more common on the workplace) and alert procedures on work conditions.

*A law with soft applications gives the opportunity to question the organisation of work*

Social relations are based on laws and regulations but also, and importantly, on mutual trust. Regulations fill in the gaps where informal arrangements are insufficient or inexistent. A constant dialogue on conditions of work and work-life balance, as stipulated in the QWL agreements, is an underlying necessity to for any social innovations and change of practices. It is not sufficient to shut the servers down to put the right to disconnect into practice: besides possible technical problems, some people prefer having the flexibility to work at odd hours. For example, parents of small children may prefer working once the kids are in bed – and thus late in the evening. However, sending out a mail late at night may free one's mind, but the person on the receiving end might be stressed out by receiving information about the job while doing something else. For example, when a manager asks his subordinates at 5:30 p.m. to produce a report for the next morning, this is not in the spirit of the right to disconnect.

The right to disconnect is an important tool to maintain a healthy work-life balance. According the Eurofound/ILO (2017) study, the most prominent examples of legal implementation of the right to disconnect have been found in France and Germany, mainly on the company or workplace level. While the concept is translated into law in France, it is part of a 2013 joint declaration on mental health on the workplace in Germany. In Spain and Italy, the right to turn phones off and measures to protect self-employed workers from ICT-based mobile work have also been implemented for some groups of workers in certain companies. Below are some examples of agreements in the banking sector in France.

On the European level, UNI Europa Finance and the employer associations (the European Banking Federation, European Association of Cooperative Banks and the European Savings-and Retail Banking Group) have signed on November 30<sup>th</sup>, 2018, a joint European social partner declaration on the impact of digitalisation on the workplace.<sup>21</sup> It stipulates, amongst others, for healthy work conditions and work-life balance. Working time and flexible working hours are one of the challenges which have to be addressed

<sup>21</sup> <http://www.uni-europa.org/2018/11/30/milestone-moment-as-banking-sector-signs-joint-declaration-on-digitalisation/>

in the time of digitalisation, and the right to disconnect could be one possible way. The right to ‘switch-off’ should be used as an opportunity to think about our organisation of work. Used as such, it gives an opportunity to put into question the use of ITC in our professional life and avoid an invasion of private life. A judicious use of ICT is the first step to an improvement of work-life balance.

*1.5.3. Remarks OTOE on the content of the Directive 2010/18/EU  
(by Markos P. Tsatsoulis)<sup>22</sup>*

Taking into account the descriptive interpretation depicted by Eurofound,<sup>23</sup> the term is used to describe the level of hierarchy between a person’s work and his private life. The descriptive approach to the term “work-life balance” includes the attainment of a person’s right to a complete private life, in which he fulfills both occupational-professional and personal goals and his desires-aspirations. Such a balance ultimately leads to better quality of work and living, to the mutual benefit of the individual and the economy.

The positive legislative proposals of the directive and its unmistakable implementation by the Member States, jointly, can promote its key objectives, both in terms of reducing the employment and income gap and between men and women, and better addressing the needs of workers who have family responsibilities, children or family members with increased care needs.

However, the balance between work and private life as a fundamental right for all people, as reflected in the spirit of the Charter of Fundamental Rights of the European Union, should be guaranteed through legislative and institutional arrangements, interventions and measures that will care for all workers throughout their lives, in addition to young mothers, fathers or carers. The establishment of a framework to ensure this right is recognized as an imperative for both EU itself and the Member States, which have to promote, in both the public and private sectors, standards of corporate social responsibility with respect the right to work-life balance. This right should be taken into account and incorporated into all activities, directives and other EU texts that may directly or indirectly affect this issue.

Achieving this balance, as defined above, requires comprehensive, structural, coherent and comprehensive policies throughout the worker’s life re-

<sup>22</sup> OTOE-Secretariat of Financial System.

<sup>23</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/work-life-balance>

ardless of its family status, including incentives and effective measures to harmonize work with recreation and personal growth.

In this respect, it remains doubtful whether the proposals in the Directive can themselves be the only and sufficient measure to achieve a desired balance between the worker's work and private life even for the working parents or carers provided for by the Directive. The proposals in the Directive tend to overlook the fact that harmonizing work and personal (private and family) life is a broad concept that includes all policies of a legislative and non-legislative nature, aimed at achieving or even facilitating a balance between the various aspects workers' life of, regardless of their sex, their marital status, their children or their dependent family members.

On the basis of research and data currently at our disposal, it is possible to confirm that the most important factor affecting work-life balance is known and defined, although it is artificially overlooked and/is hidden in the EU literature.

In our estimation, balancing work and personal life depends and is most affected by the actual hours worked by workers and which today in the EU are significantly longer than the conventionally regulated working hours.

This, in addition to the negative impact on workers' health, productivity and work-life balance, has multiple economic consequences, including, impact on employment and unemployment, on the operation and the efficiency of social security systems, the disruption of productivity and real wages, and others.

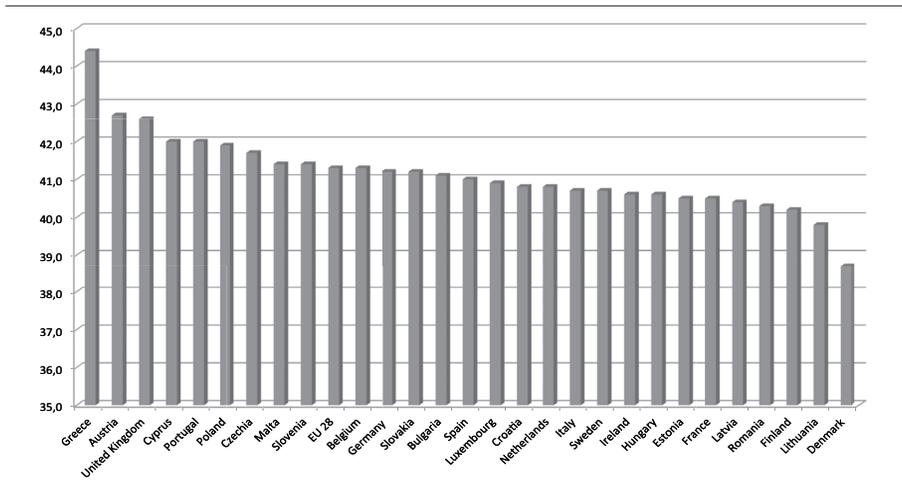
More specifically, according to the Eurofound survey, the current European Union labor market is characterized by the fact that, in 2015, about half of the EU workers were working – to varying degrees - during their leisure time and not at their workplace or by their own means!

The statistics, both from Eurostat database and from Eurofound's longitudinal surveys, also point to the existence and the increase over time of widespread and generally undeclared working hours in the EU.

According to them, despite the apparent reduction in contractual working time in the recent years, which is due solely to the increase in part-time contracts, the weekly working hours in 2015, for the 22% of the workforce, exceeded 40 hours per week, while more than 11% of the workers in the EU-28, work over 48 hours a week. [Eurofound Sixth European Working Conditions Survey (EWCS)] (Figure 7).

Everyday, prolonged working hours and non-standardized hours, most often including unpaid and undeclared work, have a significant and negative effect on the desired target of work-life balance, workers' health and employment levels, and unemployment, social security systems and the effectiveness of relevant policies, wage systems and others.

**Figure 7. Average number of usual weekly hours of work, full time employed persons, 2017 (Eurostat)**



The need for more leisure time and a further limitation of working time is also the result of a recent survey in 2018, carried out in the framework of the European Trade Union Program entitled “Work-Life Management and Corporate Social Responsibility in the Financial Sector: incentives for social dialogue at company and European level - VP/2016/002/0022” on 4,619 workers in nine EU countries.

The integrated approach to balancing work and private life is ensured by balancing the worker’s actual working and leisure time as, by definition, the existing imbalance in a large part of the EU labor market, whether sectoral or national, does not concern merely some working groups and therefore not resolved without a review of the “conventional working time” factor, and most likely they can not be targeted policy solutions in specific groups, as it happens with the content of the existing Directive.

Continuous and almost daily overtime in conventional working hours, irregular working hours and inadequate rest periods, job insecurity and required performance beyond the potential are important factors both for increased levels of anxiety, poor physical and mental health and professional accidents and diseases of workers, and lack of work-life balance, with resulting implications.

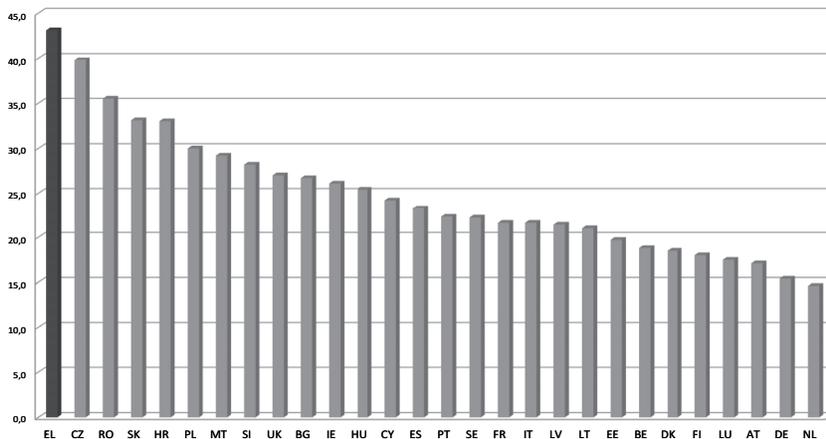
In the EU-funded Matrix project for the European Agency for Safety and Health at Work EU-OSHA, the cost of work-related depression was estimated at 617 billion euros for the whole Europe.

This total consists of the costs for employers arising from absences and recruitment (EUR 272 billion), lost productivity (EUR 242 billion), health care costs (EUR 63 billion) and social costs of payments for health benefits.

Consequently, and on the basis of evidence of an imbalance between work and leisure, it is necessary to review and revise the European Working Time Directive 2003/88/EC in order to prevent work beyond contractual working hours (Figure 8).

**Figure 8. How many employees are working over 40 hours per week (%), 2015 EWCS (Eurofound)**

---



This directive on working time was not designed in the spirit of work-life balance but rather created the minimum health and safety conditions for working time with the only significant provision that workers will not be working more than 48 hours per week. With this and only legislative provision, the fundamental principle of balancing time between work, recreation and rest of a worker is being disturbed, resulting in increased weekly working hours, while causing at the same time enormous costs to the budgets of EU states and businesses, while making ineffective other policies, such as employment policies.

In this data and target framework, our overall proposal is based on the following policy axes:

- The current revised Directive 2010/18/EC in order to be a comprehensive, coherent and effective proposal for all parties involved should include revised provisions on working time, also taking into account the parallel effects of the fourth industrial revolution by incorporating in the Directive the relevant Directive 2003/88/EC, in order to constitute a single and coherent text of directives aiming the integration of work and personal/family life balance in all phases of working life.
- In this direction, the new directive will have at the center of its policies, respect for contractual and collectively regulated working hours, and will emphatically prevent overtime work within or outside the workplace.
- A quantitative correlation and its standardization at EU and Member State level between unemployment rates and maximum overtime and only in exceptional cases, could be one of the fundamental provisions in order to reduce unemployment rates and, on the other, lead to the desired situation of balancing work and personal life for all workers and all aspects of their personal lives. In addition, the high costs incurred when tackling the psychosocial impacts of increased working hours, present over the years in the EU, will be eliminated or reversed in a more productive manner.
- At the same time, reducing the contractual working time, strengthening collective bargaining and contracts, and developing appropriate measures to regulate new forms of employment that arises from digitalization of work (special forms of remote work, nomadic work, pseudo-employment etc) that requires special W-L balance adjustments, should be included in the same directive. In the context of contractual working time, the labor productivity, which is steadily increasing over the last decade, can be significantly reduced without any loss of employee's salary which is according also from the increased productivity that arises from new technologies.
- These principles serve in a full and effective way the principles of work-life balance, leading to better and more productive employment, meeting the real personal needs of all workers, eliminating the risks associated with health and safety at the workplace and transfer the benefits of productivity gains arising from technological advances in the world of work and society at large. Such a holistic view leads to conditions of better living, saving and efficient resource management, consolidation of corporate social responsibility conditions and a dynamic impetus for a real development path in the European economy for all stakeholders.

- The ultimate aim of our package of proposals is to serve as a guide to achieve substantial employment and social effects in addressing current and future challenges, results that are directly aimed at meeting the basic needs of citizens, safeguarding better implementation and enforcement of social and labor rights with a positive impact on people's lives.

**PART III**  
**DEVELOPMENTS AND PERSPECTIVES**



## Conclusions and policy recommendations to the European Commission

by Riccardo Colombani\*

The food for thought that comes from the practical experience of this project on “Life-Work Management and CSR in the financial sector: a training course to encourage social dialogue at corporate and European level. The focus on managers and executives” (VS/2016/0394) are numerous and important. They support the idea-force that inspired FIRST CISL in the construction of the project itself and in the search for the partnership to be involved: the change, in the management policies of WLM, can not be left exclusively to the prescriptive rules (of the Community and/or of the National Legislator), and even to the paternalistic initiatives of employers, but must be governed by the social partners. The suggestion that we wanted to cultivate, finding in the maieutics of the project ample and positive feedback, is that the governance of business processes does not end with the stipulation of collective agreements (albeit important), but must be followed, practiced, implemented through a *bilateral* and *equal management* of the vital, identity issues that cross the lives of people to the same extent as cross the strategies and destinies of companies, too.

Banks have long taken the possibility to take advantage of the issue of conciliation, and tend to consider the WLM as an opportunity to increase flexibility in the management of “human resources”. Think, for example, of the exponential growth of the organisational phenomenon of smartworking, an instrument often adopted and regulated unilaterally by companies, thanks to “direct bargaining”<sup>1</sup> with individual workers. But natural persons are not only capital to be organized with flexibility; they are people: always! They represent an exogenous and independent variable, as they are motivated by conceptually “*originating*” needs,<sup>2</sup> different from those of legal persons.

\* General Secretary of FIRST CISL.

<sup>1</sup> Euphemism that often conceals the true meaning of such contractual models, which are more similar to the so-called “accession contracts” of commercial law.

<sup>2</sup> The term “*originating*”, in a philosophical-legal sense, is traditionally referred to the *self-poietic* Institutions, that is to those realities that “place themselves” as a juridical subject “superiorem non recognoscens”. In particular, the original public subjects are the States through the relative founding (also implicit) and constitutive acts. The Italian Republican Constitution, and its handful of fundamental principles, is in the broadest sense “*originating act*”: in art. 139 it is expressly stated that “the republican form” -and in it, therefore, the handful of fundamental prin-

These needs must be met both by regulations that recognise certain and enforceable individual rights (leave, other types of leave, part-time, specific working time articulations, etc.) and by constant and daily management support, alongside a dedicated company function, including a special trade union component.

It is not a question, however, of postulating the need for a permanent negotiating table, but of ensuring certainty and operational stability to the good business practices of reconciliation between flexibility and life: this can happen if the social partners “work together” in a common area, mutually responsible and free from the logic of a latent conflict. It is therefore the promotion, the establishment of special bilateral and peer commissions on the WLM that is the real, challenging objective that, as FIRST CISL, we intend to pursue, as a enforceable, incisive and concretely inclusive right of permanent involvement of workers in the affairs of the company.

The main reason why we preferred the acronym WLM (“Work Life Management”) to the classic WLB (“Work Life Balance”) is political, not technical: the balance between life and work should not be sought only within the practicability already granted to the individual by the employer, but should be tirelessly pursued as a collective measure of continuous construction of the work community. Because the “company” is not only a “complex of assets” given and organized by the entrepreneur for the exercise of business, but is a dynamic “social training”, where it takes place and grows, with its own characteristics and incoercible, the personality of the worker. In short, the WLM is essentially a formidable management lever, but it must be operated with responsibility and care, namely on an equal and bilateral basis, within permanent committees: within which, for the trade union member, the alternative to sub-alternity is not conflict but the ability to co-determine consent, and for the company member, the search for and construction of such consent among subjects of equal dignity, implying such a choice the pursuit of the common good.

Although the food for thought on the WLM all concern the development and implementation of “autonomous” negotiating tools (paths for the detection of collective needs, construction of the mandate to negotiate, signing of protocols and negotiating agreements, establishment and operation of bilateral company commissions), nevertheless for us the role of “heteronomous” standardisation, coming from the Community source, remains

ciples – “cannot be subject to constitutional revision”. The term “original, originating”, in the above sense, refers to natural persons, endowed with irrepressible identities and rights, even pre-existing to the State and to the laws (and a fortiori incoercible with respect to the employer’s claim to “organize work” as any other productive factor).

essential. In the following pages, we propose the reasons for some of our proposals: they concern both the implementation, as a Community social “acquis”, of pure negotiating policies (as borrowed from the implications of the sector agreement on “trade policies and work organisation”, signed in Rome on 8 February 2017) and the implementation of Community legislation (as borrowed extensively from the “Manifesto Adesso Banca”).<sup>3</sup> The proposals for the implementation of the Community legislation are based on the detection of the critical points observed both in the implementation phase of the Directives already in force and for the current absence of legislative instruments of the social dialogue “rules of object” and “rules of incentive”.

With respect to the negotiating policy proposals, the first consideration concerns the relationship between “protection goals” and “instruments”, in a hypothetical chain of negotiation process. In a key of analysis that undoubtedly proposes a (difficult) reversal of the traditional concept of negotiating action, the signing of collective agreements is no longer an end, but a necessary means. In the case of the WLM, two agreements are necessary for the purpose (which remains the effectiveness of the rights of the person “in” the work): the first, is the so-called “climate agreement”; the second is the “operational protocol” that establishes and regulates the functioning of the Joint and bilateral Committee, responsible for implementing the protection, to manage the critical issues and solve any problems of implementation and interpretation. Therefore, the first cultural change to be implemented is to recognize that the signing of collective agreements is a necessary but not sufficient condition. The aim of protection, on the other hand, must be pursued with other instruments, other than the classical ones.

Let us come to the characteristics of the climate agreement. First of all, it must not be simply a recognition of general principles of an ethical or legal nature, nor of rights (of the natural person) and responsibilities (of the legal person), which are already recognized by the laws in force. The hope, the trade union expectation, is to sign collective agreements acquiring new or wider rights; but even when the climate agreement does not introduce new rights, it should at least fix the implementation modalities of those rights recognized by law, in a way that does not limit people and overcomes every possible exception regarding the risk of regulating by compressing indi-

<sup>3</sup> The aforementioned “Manifesto for the protection of savings and work - Towards a socially useful reform of the banking system” is an articulated and open reform proposal, elaborated by FIRST CISL and directed to the national and community institutions, to the political forces, to the civil society. It implies the need for a profound cultural change, to be pursued through a rediscovered national and, above all, community civicism. It can also be freely consulted and downloaded as an e-book here: <https://www.adessobanca.it/>.

vidual legal practicabilities. Ultimately, climate agreements should always enshrine or at least imply a “principle of effectiveness”: until proven otherwise, it remains the responsibility of the employer to ensure not only the legal standards, but the benefits expected from the implementation of organizational measures. They are called “climate agreements”, in fact, because they should ensure, through the adaptation of the organizational model of the institution to the contractual provisions, that through the orderly recognition of individual rights is effectively pursued the additional objective of organizational and collective well-being. Climate agreements, in short, are the legal instruments of first aid to fulfil the employer’s obligation to “adapt work to man” (according to the dictates of art. 6.2, letter d, of Directive 89/391).

Secondly, the climate agreement must succeed in overcoming the fences of health and safety, understood as a technical matter for insiders. This is a constantly present negotiating trap, that of dealing exclusively with the health and safety as the company’s climate: the health and safety issue is, of course, covered by regulations, including higher level sanctions, but it is also, conversely, limited to the issue of minimum health and safety prescriptive standards. Instead, the reconciliation of life and work within the places and times of the work is an expansive matter, not limited in scope, which affects the entire organization of work up to the *sancta sanctorum* represented by the declaratory purposes of business. The WLM, as said, is an identity theme both for companies and for people at work (and for those who represent them). How, then, can we overcome the fences of health and safety? First of all, it is necessary to declare the *expansive intent* as a negotiating will, within the climate agreement, and then delegate to a third party, formally different from the signatories of the agreement itself, the dynamic adaptation, updating, revision and implementation of the organization of work: a bilateral commission to build, preferably on an equal footing.

It is therefore necessary to establish a subsequent operational protocol between the company’s social partners, which, referring to the principles and rules of the climate agreement, places the work of the joint/bilateral commission set up for this purpose at the forefront of the “principle of effectiveness” described above (which is the legal responsibility of employers). *This is the essential, conceptual step!* Through the establishment and proper functioning of the commission, the entrepreneur receives an important legal advantage (the *legal exemption from some responsibilities*, even if only *partial, in compensation of the participation guarantee*) that compensates to some extent the partial and voluntary loss of organizational autonomy. This advantage, which depends exclusively on the “endogenous” structuring of the two collective agreements (phase 1: recognition of the principle

of effectiveness/employer responsibility in the climate agreement; phase 2: “exemption” insert in the operational protocol. The first agreement is linked to the second as a preparatory relationship) can also be associated with “exogenous” tax advantages, where recognized by law (as currently provided for in Italy, according to art. 1, paragraph 188 of Law 28 December 2015, n. 208).

In short, and to conclude on the negotiating proposals, we have formulated as FIRST CISL some hypotheses of innovative negotiating path that use, more than the lever of the obligation (the violation of which is fined by law), that of the legal burden (understood as “behavior imposed on a subject for the pursuit of an end to itself advantageous”). The burden is efficacious under the premise of a free choice of employer, which is bound to the consequences of signing an operating agreement-protocol, to derive a calculated legal and reputational advantage.

The trade union aim of individual protection of workers can be pursued, as stated above, in an unconventional way: by giving a mandate to the bilateral commissions established for this purpose. The practical suggestion we make is to pursue the objective of equality in the composition of the committee, which guarantees better involvement of workers’ representatives and better results in terms of effectiveness.

We do not shirk the commitment to provide, as a representative subject of the social partners, some “Policy recommendations”.

We believe that the European Commission should take action:

- on the merits of policies for tax incentives for companies that open up space for participation of workers in the management of the company. Today, the tax levers are used with margins of total autonomy from each European country, while it would be necessary to share and coordinate objectives and methods of implementation of national legislative policies, with the objective of homogenizing legislation throughout the EU. This objective remains very difficult to achieve, given the current European regulatory framework<sup>4</sup>; nevertheless, it must be pursued<sup>5</sup> to ensure smart, sustainable and inclusive growth (Europe 2020);

<sup>4</sup> The power to introduce taxes and to remove or adjust them remains in the hands of the Member States. Provided that it respects EU rules, each Member State is free to choose the tax system it considers most appropriate. Tax authority falls within the competence of the Member States, while the European Union (EU) has only limited competence in this area. Tax measures must be adopted unanimously by the Member States. The European Parliament has advisory powers in tax matters, except in budgetary matters, where it acts as co-legislator.

<sup>5</sup> In this context, the key priorities of the Union’s tax policy are the elimination of tax obstacles to cross-border economic activity, the fight against harmful tax competition and tax evasion and the promotion of enhanced cooperation between tax administrations in ensuring controls and the

- going beyond the current boundaries of the decontribution and de-taxation of business productivity bonuses only, to introduce bonus policies for the benefit of the measures of effective organizational disclosure of companies, in a participatory key. The right of workers to cooperate in the management of companies must be explicitly enshrined and regulated by European legislation, providing a legal framework for national legislators;
- introducing an *ad hoc* European directive, after consultation of the European social partners (or rather after agreement between them) establishing, by means of a rewarding rule (technically not introducing “obligations” but a kind of “onus”, burden: “*if you wish reward, you must...*”), the composition of working parties in which workers operate and which are aimed at improving efficiency and the company climate and organisational well-being.<sup>6</sup> Legislation should have an impact not limited to the result bonus but extended to the theme of work organisation *tout court*, as it is oriented towards liveability objectives. In addition, the legal burden should be strengthened, through an explicit provision (inspired by the Community policy option of “comply or explain”) of the reasons why the company does not intend to give rise to the creation of joint/bilateral commissions.

Further points for reflection, which we now go to articulate in further policy recommendations for the European Commission, no longer concern a Directive of which we feel the lack, but instead the implementation and development of a Directive that already exists and is recently introduced and transposed in the Member States: Directive 2014/95/Eu on the so-called “non-financial information”. It sets out important keys to understanding the organisation of work in a participatory way, all based on the concept of “diversity” (gender, but with implications also for *trade union diversity*, as a guarantee of sound strategic management). From these points of view, the indications resulting from the Directive (contained both in the articles and in the “Whereas”) do not appear to have been fully transposed by national legislators but can inspire the work of the European social partners and,

fight against fraud. Greater tax policy coordination would ensure that Member States’ tax policies support the EU’s broader policy objectives as set out in the Europe 2020 Strategy for smart, sustainable and inclusive growth and the Single Market Act.

<sup>6</sup> Useful is the reference to a circular of the Italian Revenue Agency n. 28/E/2016, which conditions the tax benefits under Italian law to the fact that “workers intervene, operate and express opinions that, in that specific context, are considered to be of the same level, importance and dignity of those expressed by those responsible for the company ... with the aim of encouraging a commitment from below ...”.

above all, of the bilateral or joint bodies that deal with the organisation of work. The provisions of Directive 2014/95/Eu allows, in the guise of “target-rules”, various possible answers to the need for information disclosure, in the transcription made by the national legislators concerned by the transposition, but it also introduces a series of “minimum” and common information obligations: the annual report on the management must provide for a non-financial declaration “containing at least environmental, social, personnel-related information, respect for human rights, the fight against active and passive corruption to the extent necessary to understand the performance of the company, its results, its situation and the impact of its activities” (see new article 19-bis, paragraph 1 of Directive 2013/34/EU). The Directive also provides for the mandatory declaration of information on “diversity” (meaning not only gender-related, as described below). The information, moreover, is explicit and exemplified (together with others) only in the “Whereas” and not in the articles: in the logic of the Community legal instrument, this means that the criteria mentioned constitute the hermeneutic basis of the contents of the information obligations; on the other hand, the lack of a precise translation of the information on diversity, even in the articles, certainly does not mean that it can be removal useful only for optional or discretionary information purposes. If this were the case, it would really be an excess of formalism. Among other things, the Whereas 7 also refers to information obligations relating to the fulfilment of obligations of primary interest, such as those relating to health and safety: “This statement should contain, with regard to environmental aspects, detailed information concerning the current and foreseeable impact of the company’s activities on the environment and, where appropriate, on health and safety [...]. With regard to social and personnel aspects, the information provided in the declaration may relate to actions taken to ensure gender equality, [...] working conditions, social dialogue, respect for the right of workers to be informed and consulted, respect for trade union rights, health and safety at work and dialogue with local communities, and/or actions taken to ensure the protection and development of such communities”. Such non-financial information, even if not stated in the article, constitutes its *ratio legis*; therefore, it reasonably includes, in the logic of the directive, both the system of trade union relations and the company climate (resulting from the organisational management of work-related stress) that the company must guarantee its employees (and that must be measurable in terms of objective and “subjective” standards: in practice, in terms of WLM).

Non-financial information should therefore express the quality and quantity of trade union involvement and the negotiating results of such involvement. Such involvement, at least through the exercise of trade union

information and consultation rights (but hopefully through structured participation in joint committees), is in itself a valuation asset: the measurability of negotiating results in relation to markets (expressed by non-financial balance sheet data) appears to be a lever capable of improving business processes in terms of solidarity and long-term sustainability. In practice, a company may well decide not to make any kind of financial or negotiating commitment to instruments of organisational wellbeing and social peace; but it must inform the markets of this, by means of the planned, compulsory communication in the balance sheet of the so-called non-financial data (“*comply or explain*”). On the contrary, it can appropriately decide to send reassuring signals to the markets, assuming long-term sustainability strategies: but, in this case, it assumes the responsibility (not only ethical, but also legal) of indicating these commitments in the financial statements, subjecting them to a verification of implementation by the joint commissions, if established in the company, or at least by the supervisory bodies. In addition, these commitments must also translate legally the quality and quantity of trade union involvement in strategic decisions. The degree of involvement is represented by the “package” of collective agreements and understandings (climate agreements and operating protocols) produced or not produced, applied or not applied. The agreements to be reported can be reached both at the level of the individual national company and at the level of the parent company (in the case of a holding company). The second level, the transnational level, is even more important in terms of anti-dumping: this is a Community interest which is certainly covered by the aforementioned Community Directive.

In this context, the provision of non-financial information helps to measure, monitor and verify the performance of enterprises in terms of their impact on civil society, enabling the democratic social control.

The political indications that FIRST CISL addresses to the European Commission, with which we also close this volume (which in turn intends to reporting on non-financial aspects... of the WLM project), are summarized in only two specific requests for the implementation of Directive 2014/95/EU, in particular through the following amendments:

- Article 19-bis of Directive 2013/34 (already revised), in the sixth paragraph, with the provision that Member States (not “may” but) “must” ensure the verification of non-financial information provided by companies: either through an “independent provider of verification services” (already provided for) or also through joint commissions, when constituted in the company (integration is suggested as an alternative option for the fulfillment of an information obligation, currently not recognized as such).

- Article 20 (“Corporate Governance Report”) of Directive 2013/34 (already subject to revision), point g) where, within the already provided description of the diversity policies pursued by the company in the composition of the administrative, management and control bodies, among the already exemplified distinctive elements of *age*, *gender* and *training path*, must be grafted also that of the representation of the *trade union point of view*. In this sense, the disruptive (and hitherto unexpressed) effect of the Whereas 18 must be recovered: “The diversity of competences and points of view of the members of the administrative, management and supervisory bodies of the companies favours a good understanding of the organisation of the company concerned and its activities. It enables members of these bodies to constructively challenge management decisions and to be more open to innovative ideas, thus combating the homologation of members’ opinions, the so-called ‘group thinking’ phenomenon. In this way, it contributes to effective management oversight and efficient corporate governance. It is therefore important to increase transparency on diversity policy. It would enable the market to be informed about corporate governance practices and thus help to create indirect pressure on companies to diversify the composition of their boards”.



## Bibliografia essenziale

Bruni Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Bruno Mondadori, 2006.

Colombani Riccardo, Iodice Domenico, *Banche: politiche commerciali e organizzazione del lavoro* (Commento Accordo 8 febbraio 2017), Working Paper FIRST CISL, in «Bollettino Adapt» n. 8, 2017.

Colombani Riccardo, Iodice Domenico, *Il lavoro agile nella legge 81/2017: flessibilità o destrutturazione del rapporto di lavoro?*, in Working Paper n. 9, Adapt University Press, 2017.

Colombani Riccardo, Iodice Domenico, *Riflessioni e proposte della First Cisl in merito alla piena attuazione in Italia della Direttiva 2014/95/Eu*, in Working Paper n. 9 *La rendicontazione non finanziaria: nuovo obbligo o cambio di paradigma?*, Fondazione Tarantelli, Edizioni Lavoro, 2017.

Colombani Riccardo, Iodice Domenico, *Social network e responsabilità disciplinari: le possibili tutele individuali*, in «Bollettino Adapt» n. 27, 2018.

De Angelis Maria Grazia, *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile?*, SL Quaderni, Franco Angeli, 2011.

De Carlo Nicola Alberto, Falco Alessandra, Capozza Dora, *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*, Franco Angeli, 2016.

FIRST CISL, *AdessoBanca! Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro Verso una riforma socialmente utile del Sistema bancario*, documento istituzionale ed e-book ([www.adessobanca.it](http://www.adessobanca.it)).

Iodice Domenico, *Accordi di Clima*, Edizioni Lavoro, 2009.

Iodice Domenico, *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, APF, 2014.

Iodice Domenico, *Lavoro agile: le criticità delle proposte in campo e i rischi della contrattazione al buio*, in «Bollettino Adapt» n. 21, 2016.

Iodice Domenico, *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, Edizioni Lavoro, 2017.

Iodice Domenico, Lai Marco, *La revisione della disciplina delle mansioni*

nello schema di decreto attuativo del Jobs Act, in «Bollettino Adapt», n. 20, 2015.

Kaiser Stephan, Ringlstetter Max Josef, Eikhof Doris Ruth *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer, 2011.

Karsenty Laurent, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?*, Octares, 2015.

Linhart Danièle, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Eres, 2015.

Meyenberg Ute, *Quand les syndicats pèsent en Europe*, in «Cadres & Dirigeants», n. 472, 2017.

Meyenberg Ute, *Alerter: une obligation, un droit ou un devoir? Pour un droit d'expression protégée*, in «Cadres & Dirigeants», n. 467, 2015.

Seghezzi Francesco, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017.

Zamagni Stefano, *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova, 2012.

Zamagni Stefano, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, 2007.

Zanzucchi Michele, *Potere e denaro, la giustizia sociale secondo Bergoglio*, Città Nuova, 2018.

## Gli autori

Sabrina Brezzo

È Segretaria nazionale FIRST CISL con delega sulle politiche di conciliazione nonché project manager del progetto.

Vassiliki N. Georgakopoulou

È Dottore in Economia del lavoro, esperto in relazioni industriali e risorse umane dell'OTOE (Federazione greca dei sindacati dei dipendenti delle banche).

Vilma Marrone

È Segretaria nazionale, responsabile della struttura FIRST CISL “Donne e politiche di parità e di genere”.

Anna Masiello

È Coordinatrice del Gruppo di Progettazione Europea, APF FIRST CISL.

Ute Meyenberg

È Segretaria nazionale CFDT Cadres e Vice Presidente di Eurocadres, la voce sindacale di quasi sei milioni di professionisti e un partner sociale europeo. Ha lavorato nel settore bancario per oltre 25 anni e al livello sindacale europeo dal 2007. Alcune sue pubblicazioni: *Quand les syndicats pèsent en Europe*; *Refaire le monde... du travail*; *Alerter: une obligation, un droit ou un devoir?* sono reperibili qui: <http://www.larevuecadres.fr/ute-meyenberg>.

Markos Tsatsoulis

È Segretario OTOE.

Paola Vinciguerra

È Coordinatrice del Dipartimento di Formazione Europea, APF FIRST CISL e responsabile delle attività di formazione del progetto.