



TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

FINAL GUIDE



IT



Introduzione	06
I partecipanti	08
L'obiettivo	08
I risultati	09
Effetti del Covid-19 sul settore del trasporto aereo	11
Boing vs Airbus	13
Il COVID e il suo effetto sul trasporto di passeggeri	14
Come ha influito il COVID sul trasporto aereo di merci?	15
Misure prese dalle aerolinee per affrontare la crisi e adattarsi alla nuova normalità	16
Misure eccezionali prese durante la crisi del COVID-19 nel settore aeronautico	17
Green Deal nel settore dei trasporti; una sfida dopo la pandemia	18
Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori del settore aeronautico nella situazione di pandemia e post-pandemia	22
Situazioni nei CAE e nei comitati aziendali delle SAE all'interno della crisi del Covid-19	26
Strategie di consultazione e partecipazione dei lavoratori al processo decisionale	26
a) La partecipazione come motivazione:	26
Che cosa danneggia la motivazione dei vostri lavoratori e come evitarlo?	27



Aspetti che minano la motivazione dei lavoratori	27
1. Non vedono miglioramento	27
2. Ambiente di lavoro sfavorevole	27
3. Mancanza di formazione	28
4. Cattiva comunicazione con i supervisori	28
5. Squilibrio vita-lavoro	28
Soluzioni ai problemi di motivazione dei vostri lavoratori	28
1. Redazione di un piano di sviluppo di carriera	28
2. La comunicazione è chiave	28
3. Riconoscimento dei risultati dei lavoratori	29
4. Piano di formazione	29
5. Coaching sul lavoro	29
b) La partecipazione come forma di riconoscimento.	29
I fondamenti della gestione partecipativa	30
La nostra puntata sul metodo Harvard come modello di negoziazione	33
I 4 fondamenti del metodo di negoziazione di Harvard	34
1. Separare la persona dal problema	34
2. Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni	34
3. Inventare opzioni di mutuo beneficio	35
4. Insistere che i criteri siano oggettivi	36
a) Attenzione alle persone	36
1 Rapporto.	37
2 Comunicazione / Influire sulle persone.	37
b) Movimento verso i problemi	37
3. Interessi.	38
4. Opzioni.	38
5. Legittimità.	38
c) Scambio delle proposte	39
6. Alternative.	39
7. Impegno.	39
L'attuale situazione dei lavoratori nelle imprese aeroportuali dopo la pandemia	39



INTRODUZIONE

La pandemia del COVID-19 ha avuto un enorme costo umano, sociale ed economico per il mondo e l'aviazione civile. Nello stesso tempo, l'aviazione civile ha dimostrato la sua maestranza come operatore mondiale per superare le difficoltà con i servizi di carico aereo vitali che mantengono in funzionamento le catene di distribuzione mondiali e permettono di dare una risposta umanitaria e di emergenza opportuna.

I servizi aerei dei passeggeri hanno svolto un ruolo decisivo nella ripatriazione di centinaia di migliaia di persone durante le prime fasi di questa emergenza di salute pubblica.

E' importante riconoscere la funzione dell'aviazione nella crescita economica, nella creazione di impiego, nella distribuzione dei beni e nella prestazione dei servizi, e nella connettività mondiale.

Si tratta di un settore che riduce le distanze tra i paesi, promuove le loro ricchezze sociali e culturali, e fornisce un accesso fondamentale alle regioni remote, territori insulari e altri Paesi vulnerabili.

Restaurare la connettività aerea sarà un contributo chiave per la ripresa rapida ed effettiva dell'economia dopo il COVID-19.

Vediamo la mappa del trasporto aereo del marzo 2019 e della fine del marzo 2020.



La nuova pandemia del COVID-19 ha cambiato drasticamente la situazione nel mercato di lavoro.

I risultati si sono mostrati più severi in Italia che in qualsiasi altro Paese membro europeo, anche se nel corso dei mesi è accaduta una catastrofe per tutti i paesi sia a livello europeo che quel mondiale.



I lavoratori del settore pubblico, specialmente del settore dell'aviazione (piloti, controllori di volo, ecc.) sono seriamente colpiti dalla pandemia.

All'inizio, la libera circolazione delle persone è stata limitata dalla pandemia e ha influsso gravemente sull'economia, sulla società e sull'ambiente del lavoro.

Tale situazione influisce negativamente sulla realizzazione dei diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori.

I lavoratori del settore pubblico si affrontano le decisioni adottate dalle loro imprese senza che i lavoratori partecipino a tali processi decisionali.

La forma in cui la crisi causata dal COVID-19 influisce sui diritti di informazione, cooperazione e partecipazione dei lavoratori richiede osservazioni immediate e una sicura risposta.

Al fine di affrontare tali questioni, questo progetto ha come obiettivo l'appoggio ai sindacati e ai lavoratori affinché siano coinvolti nelle imprese per combattere la crisi causata dalla pandemia.

Il conseguimento di questi obiettivi dipende in una gran misura dalla manodopera organizzata nell'Unione Europea, i lavoratori devono essere preparati per tale tipo di cambiamenti. L'aumento della partecipazione e della consultazione con i datori di lavoro avrà un effetto positivo sulla ristrutturazione durante la crisi.

Il progetto ha incluso le fasi di preparazione, implementazione, controllo ulteriore e diffusione.

I cluster di attività sono basati su un approccio integrato e si incentrano sui risultati/output di valore aggiunto.

Il numero dei dibattiti faccia a faccia, attività di scambio delle esperienze insieme all'analisi implementata dagli esperti, hanno dato i risultati sostenibili del progetto, che si manterranno tramite la forte sorveglianza e le attività di diffusione.

I risultati finali saranno un vantaggio forte per tutti i lavoratori del settore pubblico con un focus specifico sull'aviazione.

I partecipanti hanno formato un gruppo eterogeneo, a causa delle nazionalità e dei punti di vista così diversi.

Leader

- FAST-Confsal: Federazione Autonoma dei Sindacati dei Trasporti



- Italia

Co-richiedenti:

- BSW: Istituto Educativo dell'Economia Sassone GmbH - Germania
- OPZZ: - Polonia
- FPP: Federazione dei datori di lavoro polacchi - Polonia

Soci

- LDPSPS: Sindacato dei Lavoratori di Servizio di Lituania - Lituania
- SNTT: Unione Tecnica Nazionale Tarom – Romania
- STV: Sindacato dei Trasporti e delle Comunicazioni – Macedonia del Nord
- ASITECO: Associazione Industriale, Tecnica e di Commercio-Spagna

I partecipanti hanno lavorato molto apportando la loro esperienza, il che ci ha dato la possibilità di conseguire gli obiettivi pianificati per questo progetto.

C'erano due obiettivi principali dell'attività:

- Garantire la partecipazione dei lavoratori nel processo decisionale nei tempi di crisi causata dalla nuova pandemia.
- Analizzare come il COVID-19 ha influito sui diritti di partecipazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese il che è una questione principale del progetto

Sono stati definiti i seguenti obiettivi specifici dell'attività:

- Aumentare la partecipazione dei lavoratori nelle imprese del settore aeronautico e provvedere all'appoggio per fare effettivi i diritti di partecipazione e consultazione dei lavoratori nel momento della crisi;
- Analizzare e migliorare la comprensione e la conoscenza dei lavoratori del settore pubblico (concretamente nell'aviazione) nell'applicazione dei loro diritti in conformità con la Direttiva 2009/38/CE e 2003/72/CE4 e 2003/72/E;
- Dare l'opportunità sia ai lavoratori che ai datori di lavoro di individuare le loro preoccupazioni e presentarle in una riunione di consultazione internazionale al fine di familiarizzarsi con le



- loro visioni sulla crisi e trovare le possibili soluzioni dei problemi;
- Sensibilizzare sia i lavoratori che i datori di lavoro riguardo al modo di realizzare le direttive della CE nei tempi di crisi e come rafforzare i meccanismi di consultazione durante la crisi;
 - Provvedere alle possibili soluzioni riguardo alla partecipazione dei lavoratori al processo decisionale prima della crisi causata dal Covid-19, le sfide dei lavoratori e dei datori di lavoro nella crisi;
 - Consegnare i principi fondamentali riguardo al modo di gestire efficacemente la partecipazione equa dei lavoratori al processo decisionale durante i periodi di ristrutturazione e transizione causati dal COVID-19 e colpiti (tra l'altro) dalla strategia della Commissione per ridurre le emissioni provenienti dall'aviazione;
 - Garantire l'importanza della cooperazione e del processo decisionale aperti riguardo alla mancata considerazione degli interessi dei lavoratori durante la crisi;
 - Aumentare le conoscenze e le abilità pratiche dei lavoratori del settore pubblico (aviazione) per difendere i loro diritti e spingere i loro interessi durante la crisi;
 - Fornire ai lavoratori e ai datori di lavoro le conclusioni congiunte riguardo alle condizioni nei termini dell'informazione, della consultazione e della

partecipazione durante la nuova pandemia e fornire i coinvolgimenti riguardo al modo di affrontare il problema da una prospettiva a lungo termine;

- Trasferire le conoscenze positive delle parti interessate a livello dell'UE collegate con la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale durante la crisi;
- Sensibilizzare riguardo al modo dell'aumento dei meccanismi di consultazione e partecipazione nelle imprese del settore dell'aviazione durante la crisi e suggerire gli approcci comuni che siano vantaggio sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

I principali risultati del progetto sono stati:

- Maggiore partecipazione dei lavoratori nelle imprese del settore dell'aviazione e miglior conoscenza della realizzazione dei diritti di partecipazione e consultazione dei lavoratori nei tempi di crisi.



- Ha analizzato e migliorato la comprensione e la conoscenza dei lavoratori del settore pubblico (focus sull'aviazione) riguardo all'implementazione dei loro diritti in conformità con la Direttiva 2009/38/CE e 2003/72/CE4 e 2003/72/E durante la crisi.
- Ha avuto le visioni comuni e scambiato gli approcci alla risoluzione dei problemi tra i lavoratori e i datori di lavoro considerando l'impatto della nuova pandemia e i colpiti dalle priorità del Green Deal.
- Ha sensibilizzato sia i lavoratori che i datori di lavoro riguardo al modo di implementare le direttive della CE nei tempi di crisi e di rafforzare i meccanismi di consultazione durante la crisi.
- Ha presentato le possibili soluzioni riguardo alla partecipazione dei lavoratori al processo decisionale di fronte alla crisi provocata dal COVID-19, alle sfide per i lavoratori e i datori di lavoro nella crisi.
- Ha fornito i principi fondamentali riguardo al modo di gestire efficacemente la partecipazione equa dei lavoratori al processo decisionale durante i periodi di ristrutturazione e transizione causati dal COVID-19 e colpiti (tra l'altro) dalla strategia della Commissione per ridurre le emissioni provenienti dall'aviazione;
- Ha garantito l'importanza della cooperazione e del processo decisionale aperti riguardo alla mancata considerazione degli interessi dei lavoratori durante la crisi;
- Ha aumentato le conoscenze e le abilità pratiche dei lavoratori del settore pubblico (aviazione) per difendere i loro diritti e spingere i loro interessi durante la crisi;
- Ha fornito ai lavoratori e ai datori di lavoro le conclusioni congiunte riguardo alle condizioni nei termini dell'informazione, della consultazione e della partecipazione durante la nuova pandemia e fornire i coinvolgimenti riguardo al modo di affrontare il problema da una prospettiva a lungo termine;
- Ha trasferito le conoscenze positive delle parti interessate a livello dell'UE collegate con la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale durante la crisi;
- Ha creato la consapevolezza riguardo al modo di aumentare i meccanismi di consultazione e partecipazione nelle imprese del settore dell'aviazione durante la crisi e suggerire gli approcci



comuni che siano vantaggio sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

EFFETTI DEL COVID-19 SUL SETTORE DEL TRASPORTO AEREO

Il settore aeronautico ha vissuto molte crisi, per esempio, quella dell'11 settembre che ha provocato molti cambiamenti in quello che riguarda i controlli di sicurezza, la guerra dell'Iraq e il SARS del 2003 che hanno provocato perdite milionarie alle aerolinee e poi la crisi globale che ha portato al fallimento di molte aerolinee. Secondo vari esperti, questa è, senza dubbio, la peggior crisi in comparazione con quelle menzionate prima, giacché è una crisi senza precedenti che cambierà per sempre il settore aeronautico, marcherà un prima e un dopo nella storia.

L'industria aeronautica si trovava in un momento buonissimo prima dell'inizio della crisi del COVID-19, poi, con la chiusura dei confini a livello mondiale, la situazione peggiorava giorno dopo giorno e in una settimana si poteva dire che lo spazio aereo era praticamente vuoto, solo si realizzavano i voli di repatriazione o di fornitura del materiale sanitario.



Si sono trascorsi molti cambiamenti e adattamenti come la disinfezione frequente degli aeroplani, i controlli sanitari e l'uso obbligatorio delle mascherine.

Tutto questo con l'obiettivo di poter riprendere l'attività garantendo la sicurezza in ogni momento sia per i passeggeri che del personale di

cabina, e così era in questi 2 anni di pandemia.

Per quanto riguarda il trasporto stradale, è stato proibito qualsiasi spostamento d'ingresso e uscita di ogni territorio, tranne per motivi di lavoro, situazioni di emergenza o per ottenere gli articoli di prima necessità come cibo o medicinali. Le conseguenze di questo sono una riduzione nella domanda di combustibile, l'uso dei parcheggi è stato diminuito e le strade sono state meno congestionate, almeno nella prima e nella seconda onda.



Anche nei porti si notava l'impatto del COVID-19, come per esempio, in Cina, che ha ridotto l'attività al 17% e nell'America del Nord al 18% approssimativamente nell'anno 2020/21. Davanti a una tal situazione, i trasportatori hanno deciso di trasferire alcune navi che già non sono state necessarie nelle rote commerciali abituali ad altre rote per ottimizzare la loro utilizzazione.

Per quanto riguarda le navi da crociera, molte non potevano attraccare in nessun porto giacché a esse hanno negato l'ingresso e hanno obbligato le altre a rimanere in quarantena (finora nel 2022 non succede tale situazione come normale generale) Inoltre, molte linee hanno deciso di cancellare o modificare i viaggi programmati.

L'intera situazione ha influito molto negativamente sul settore, provocando grandi perdite economiche però, una volta ristabiliti i viaggi, si è ritardato un po' nel tornare alla normalità perché si dovevano fare crociere a breve distanza, giacché, per esempio, forse i porti europei sono già stati aperti, però quelli di America, Africa, Asia, no.

Possiamo offrire come un dato che il giorno di 29 aprile 2020, la situazione degli aeroporti e delle aerolinee a livello mondiale era la seguente:

Gli aeroporti con maggior numero di operazioni:

- Francoforte - 230 operazioni al giorno
- Heathrow - 177 operazioni al giorno
- Schiphol - 164 operazioni al giorno
- Oslo - 152 operazioni al giorno
- Leipzig - 150 operazioni al giorno

Le aerolinee con maggior numero dei voli:

- Widerøe - 161 voli al giorno
- Turkish Airlines - 109 voli al giorno
- Lufthansa - 104 voli al giorno
- Qatar - 83 voli al giorno

Queste cifre erano molto più basse della media, è stato stimato che il trasporto aereo è calato dell'83% a livello mondiale.

L'intera situazione ha causato che le aerolinee sono rimaste senza soldi e questo ha influenzato direttamente sui lavoratori di tali imprese.



BOING VS AIRBUS

Per quanto riguarda i principali produttori degli aeroplani che sono Boeing e Airbus, questo è stato l'impatto del COVID-19 su essi:

L'Airbus ha ridotto la sua produzione degli aeroplani di un terzo rispetto al ritmo di produzione normale prima della crisi del COVID-19.

Questo è stato fatto al fine di adattarsi al nuovo mercato.

Il consorzio aeronautico ha ricevuto 290 richieste e ha realizzato 122 consegne degli aerei nel primo trimestre dell'anno, dei quali 21 richiesti e 36 consegne sono state eseguite a marzo, nonostante il fatto che le fabbriche in Spagna e Francia sono state paralizzate durante quattro giorni per implementare le misure di prevenzione contro la pandemia.

La ditta a tempo debito ha spiegato che ha 60 aeroplani prodotti che aspettavano le consegne, visto che i clienti hanno preferito rimandarle a causa della situazione attuale. La nuova media di produzione del 2022 è 40 aerei A320, sei A350 e solo due A330 al mese.



Secondo l'Airbus, ha preso queste misure per adattare la produzione alla situazione attuale e prende le misure operative e finanziarie per mitigare l'impatto della pandemia.

Inoltre, ha avvertito nel 2020 i propri lavoratori che nei mesi seguenti ci sarebbero molti licenziamenti e hanno chiesto l'appoggio della banca per

espandere le proprie linee di credito commerciale. Nel 2022 i Comitati aziendali ancora negoziano le diverse misure per mitigare tale situazione, per esempio, in Spagna ci sono state giornate di sciopero e blocchi parziali appoggiati dalla maggioranza dei lavoratori.

La Boeing, dalla sua parte, ha subito una diminuzione della domanda del 70%, durante il 2019 sono stati consegnati 159 aerei e durante i primi mesi del 2020 solo 50. Attualmente ha aumentato la consegna degli aerei però non arriva alla cifra del 2018-2019. A tale situazione si aggiunge la crisi del coronavirus, la quale la fa passare una situazione molto difficile.



La ditta ha sospeso la produzione nello Stato di Washington il 25 marzo 2020 dal coronavirus e ha implementato delle misure preventive per riprendere l'attività, alcune di queste sono l'uso di mascherine, la presa di temperatura ai lavoratori e il mantenimento della distanza sociale.

L'obiettivo è mantenere queste misure e aggiustarsi in funzione dell'evoluzione della crisi. Inoltre, hanno chiesto dal Governo degli Stati Uniti un aiuto di almeno 60.000 milioni dei dollari per poter affrontare tale situazione nell'anno 2021.

IL COVID E IL SUO EFFETTO SUL TRASPORTO DEI PASSEGGERI

La crisi mondiale provocata dal COVID-19 ha raggiunto un livello senza precedenti per le aerolinee.

Per dare un esempio che ci chiarisca la situazione vissuta, prenderemo il 9 giugno 2020 delle diverse regioni mondiali.

Le aerolinee di America del Nord hanno subito perdite di 24 miliardi di euro, il che è equivalente a una perdita di 38 euro per passeggero.

Il margine netto per le aerolinee del -16.8% è considerabilmente migliore che negli altri luoghi, ed esso è dovuto all'appoggio ricevuto dal Governo.

In Europa, le perdite economiche sono stimate a 22.5 miliardi di euro durante il 2020, il che è equivalente a 35 euro per passeggero e per quanto riguarda il margine netto, sarà del -22,1%, 18.3 miliardi di euro nel 2021, il che è equivalente a 27 euro per passeggero e un margine netto del 18%.

Nel 2022, dato che in molti Paesi le restrizioni COVID sono state rilassate, si aspetta di essere circa delle cifre pre-pandemiche del 2019.

Un chiaro esempio sono state le vacanze della Settimana Santa, perché in Spagna, gli aeroporti più importanti di Madrid, Barcellona, Tenerife, Maiorca e Malaga hanno toccato gli indici della Settimana Santa del 2019.

Secondo l'OACI, le aerolinee hanno affrontato in questi 2 anni di pandemia del COVID 19 una riduzione di 1.500 milioni dei passeggeri nei voli internazionali durante il 2020, e di 1000 milioni dei passeggeri nei voli internazionali nel 2021. C'erano meno passeggeri, con meno spese e più controlli sanitari.



Inoltre, la capacità dei posti disponibili per viaggi internazionali in alcuni casi è stata ridotta a tre quarti, il che ha causato una perdita di 250.000 milioni di euro.

La principale conseguenza di tutto questo era una diminuzione nel numero delle aerolinee. Come esempio, prendiamo il 13 giugno 2020, quando hanno già chiuso dieci aerolinee a causa del COVID-19 come, per esempio, South African Airways, Avianca, Latam, Thai, Air Mauritius, Tame, Flyest e alcune filiali della Norwegian. Probabilmente il numero di aerolinee che sono state chiuse si aumentava con il tempo.

COME HA INFLUITO IL COVID SUL TRASPORTO AEREO DELLE MERCI?

L'impatto del COVID-19 sul trasporto del carico aereo è stato minore che sul trasporto dei passeggeri, però anche così, l'impatto è stato significativo.

A marzo 2020 la domanda del carico aereo internazionale è calata al 15,8% rispetto all'anno precedente.

La ragione per cui l'impatto non è stato così notorio è che la domanda dei prodotti farmaceutici, acquisti online e squadre mediche è aumentata visto che il trasporto del carico aereo si è trasformato in un elemento chiave per lottare contro il COVID-19, come si incarica di garantire che le squadre e le consegne essenziali arrivino alla loro destinazione.

Per esempio, l'Airbus ha trasportato 20 milioni di mascherine dalla Cina all'Europa negli A330-800.

La IATA ha lavorato in questi due anni con i Governi per garantire che tutto il carico si trasportasse in un modo efficiente come, per esempio, che ci fossero aeroporti alternativi disponibili, che ci fossero l'attrezzatura e le installazioni adeguate e che si stabilissero le norme globali.

Una delle cause della diminuzione nel trasporto del carico è stata la cancellazione dei voli commerciali, dato che circa il 50% del carico si trasportava nella loro stiva.



Davanti alla situazione commentata prima, alcune aerolinee come, per esempio, Delta, Qatar Airways e Cathay Pacific utilizzavano la cabina dei passeggeri per trasportare il carico.

Tale misura ha aiutato ad aumentare il volume di carico trasportato, però anche così non era sufficiente ed esso

ha causato un aumento nelle tariffe, visto che la domanda è aumentata e l'offerta è stata ridotta.

Per esempio, prima il trasporto di 1 kg da Hong Kong a America del Nord costava 8 euro e nell'anno 2020 1 kg costava 12 euro.

Tale situazione era temporanea perché i voli si riprendevano gradualmente e pertanto, poco a poco, è stata recuperata la capacità di trasporto del carico abituale. Tuttavia, si stima che il volume di carico è stato ridotto tra il 14 e il 31% durante il 2020 e tra il 7% e il 22% nel 2021.

MISURE PRESE DALLE AEROLINEE PER AFFRONTARE LA CRISI E ADATTARSI ALLA NUOVA NORMALITÀ

In questo paragrafo sono espone le soluzioni proposte da alcune aerolinee ai passeggeri davanti alla situazione attuale e le misure che dovevano prendere per poter sopravvivere questa crisi.

In genere, le soluzioni offerte ai passeggeri sono state la proporzione dei buoni, cambiamenti delle date senza tasse o risarcimenti, e inoltre, tutte le aerolinee hanno aggiunto un paragrafo sui loro siti web o applicazioni per fornirne le informazioni.

Per quanto riguarda le misure prese per sopravvivere, possiamo sottolineare la riduzione dell'organico, riduzione della capacità, ERTE, ecc.



Un'altra decisione chiave da parte delle aerolinee per sopravvivere, è stato trasportare il carico negli aerei dei passeggeri e l'Airbus ha proposto una rapida riconversione dell'A330 e l'A350 per rispondere alla domanda delle varie aerolinee che quasi non avevano attività dei passeggeri.



Secondo la comunicazione dell'Airbus, si potranno installare i paletti di carico sulle rotaie dei sedili, una volta eliminati. Così si facilitano le operazioni di carico e scarico, i pacchetti rimangono molto meglio fissati durante il volo e ci sono migliori condizioni di sicurezza. L'obiettivo era aumentare temporaneamente le capacità di carico per via aerea per affrontare la domanda durante la crisi del COVID-19 e per intentare di compensare il blocco nel traffico passeggeri.

MISURE ECCEZIONALI PRESE DURANTE LA CRISI DEL COVID-19 NEL SETTORE AERONAUTICO

Il 17 marzo 2020 i membri del Consiglio Europeo hanno concordato l'applicazione di una restrizione temporanea dei viaggi non imprescindibili dai Paesi terzi all'Unione Europea e i Paesi associati Schengen. Tale ordine è entrato in vigore il 23 marzo 2020 e ha avuto una validità iniziale di 30 giorni.

I passeggeri non potevano entrare in un Paese membro dell'Unione Europea a eccezione di:

- a. Cittadini e residenti di un Paese membro dell'Unione Europea o di Schengen, che vanno direttamente al loro luogo di residenza.
- b. Titolari di un visto a lungo termine rilasciato da un Paese membro dell'Unione Europea o di Schengen che viaggiano al Paese che ha rilasciato il visto.
- c. Lavoratori transnazionali.
- d. Professionali della salute o della cura degli anziani nello svolgimento delle loro funzioni.
- e. Trasporto personale dei beni.
- f. Diplomatici, organizzazioni internazionali, personale militare e membri delle organizzazioni umanitarie nello svolgimento delle loro funzioni.
- g. Persone che viaggiano per motivi familiari essenziali debitamente accreditate.
- h. Persone che documentano i motivi di forza maggiore o situazione di necessità, o il cui ingresso è permesso per motivi umanitari.



Le aerolinee non avevano abbastanza denaro per rimborsare l'importo dei biglietti ai viaggiatori i cui voli erano stati cancellati. Davanti a tale situazione, le aerolinee hanno proposto di dare buoni che servirebbero per poter realizzare un'altra prenotazione pari a tale

importo, un'altra soluzione era cambiare la data del volo o aspettare a ricevere il denaro di tali biglietti nel futuro. Tutte queste misure hanno sono sorte per intentare a mantenere l'industria in funzionamento.

Nel settore aeronautico i costi sono altissimi e i margini molto bassi, tutto ciò ha causato che molte aerolinee hanno progettato di fare aggiustamenti temporanei dell'organico per così poter far fronte ai costi variabili e solo dovere assumere i costi fissi. I costi che devono affrontare, anche se non volano, sono i seguenti:

- Costi di leasing degli aeroplani
- Costi degli hangar
- Assicurazioni

Per quanto riguarda il trasporto di carico aereo, la priorità in quei giorni è stata data ai voli il cui carico era materiale sanitario come ventilatori, test, mascherine chirurgiche, dispositivi di protezione individuale, guanti, ecc. Tutto quello era destinato alla lotta contro il COVID-19 e l'obiettivo era che questi voli arrivino al più presto possibile alle loro destinazioni che sono gli ospedali pubblici e privati.

GREEN DEAL NEL SETTORE DEI TRASPORTI; UNA SFIDA DOPO LA PANDEMIA

Il trasporto contribuisce intorno al 5% al PIL dell'UE e dà impiego a più di 10 milioni di persone in Europa, il che fa il sistema dei trasporti fondamentale per le imprese europee e le catene di distribuzione mondiali. Nello stesso tempo, il trasporto costa la nostra società: emissioni dei gas di effetto serra e inquinanti, rumore, ostruzioni e incidenti di traffico.

Attualmente, le emissioni dei trasporti rappresentano circa il 25% delle emissioni totali dei gas di effetto serra dell'UE, e queste emissioni



sono aumentate negli ultimi anni. Il nostro obiettivo di essere il primo continente climaticamente neutro per il 2050 richiede cambiamenti ambiziosi nel settore dei trasporti. Bisogna avere un percorso chiaro per conseguire una riduzione del 90% delle emissioni dei gas di effetto serra collegate con il trasporto per il 2050.

Ogni volta cresce il numero delle imprese europee che promuovono le loro strategie di responsabilità sociale in risposta alle diverse pressioni sociali, ambientali ed economiche. Il loro obiettivo è trasmettere un segnale agli interlocutori con i quali interagiscono: lavoratori, azionisti, investitori, consumatori, autorità pubbliche e ONG. Facendo così, le imprese investono nel proprio futuro, e aspettano che l'impegno che hanno adottato volontariamente contribuisca ad aumentare la loro redditività.



Nell'affermare la propria responsabilità sociale e assumere volontariamente gli impegni che vanno oltre agli obblighi regolamentare e convenzionale, che dovrebbero essere adempiuti in qualsiasi caso, le imprese intendano di elevare i livelli dello sviluppo sociale, della protezione ambientale e del rispetto dei diritti umani e adottano un modo di amministrazione aperto che riconcilia gli interessi dei diversi fattori in una visione globale di qualità e viabilità. L'Unione Europea è interessata nella responsabilità sociale delle imprese nella misura in cui può contribuire positivamente all'obiettivo strategico stabilito

a Lisbona: «trasformarsi in un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di crescere economicamente in modo sostenibile con più e migliori lavori e con maggiore coesione sociale».





Il Libro Verde ha come oggetto l'inizio di un ampio dibattito sul modo di promuovere nell'Unione Europea la responsabilità sociale delle imprese a livello europeo e internazionale, in particolare sul modo di approfittare al massimo le esperienze esistenti, promuovere lo sviluppo delle pratiche innovative, aumentare la trasparenza e incrementare l'affidabilità di valutazione e convalida. Esso propone un approccio basato sulle associazioni più profonde nelle quali tutti i fattori svolgano un ruolo attivo.



L'Accordo Verde Europeo e il suo calendario per diventare climaticamente neutri nel 2050 genera una gran incertezza in quanto alla perdita dei posti di lavoro, che cosa significa esto per noi come lavoratori? Anche se nel meccanismo della transizione giusta dell'Accordo Verde Europeo esiste un presupposto speciale per la riqualifica professionale dei lavoratori colpiti dalla

perdita di lavoro, anche se non ci mobilitiamo come sindacato, crediamo che i fondi assegnati a tal fine non saranno effettivi se non si adottano i programmi adeguati sviluppati in conformità con i sindacati.

In quanto al trasporto verde, si può dire che uno dei maggiori inquinanti del mondo e del cambiamento climatico sono le città, che sono in se stesse un sistema economico, sociale e ambientale complesso.

Trovare le alternative per ridurre l'uso dei veicoli privati nel traffico stradale con un trasporto alternativo che rispetterebbe l'ambiente contribuirà significativamente alla riduzione della contaminazione.

Pertanto, e in linea con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, è cruciale garantire una "transizione giusta" della manodopera, così come creare lavori decenti e di alta qualità. Pertanto,

la partecipazione del sindacato alla gestione del processo politico è di particolare importanza. Tale importanza è sottolineata sia a livello internazionale che europeo.

Oltre a promuovere il trasporto verde, i lavori verdi e tutta l'agenda verde, è necessario negoziare accordi che definiscano le abilità e le esigenze dei





lavoratori. I contratti devono negoziarsi a livello settoriale e aziendale per determinare lo sviluppo futuro dei bisogni delle qualifiche e promuovere l'apprendimento professionale permanente, specialmente nei settori colpiti, incluso il trasporto.

La produzione e l'uso di energia suppone più del 75% delle emissioni di effetto serra dell'Unione Europea. Quindi, la decarbonizzazione di questo settore è fondamentale per un continente sostenibile. L'obiettivo è prioritizzare l'uso di energie pulite e rinnovabili. Perciò è necessario modernizzare le infrastrutture e promuovere l'efficienza energetica ed ecologica.

Un'altra grande percentuale delle emissioni europee corrisponde all'industria. Causa il 20% dei gas inquinanti e solo il 12% dei materiali che utilizza proviene dal riciclaggio. La Strategia industriale della Commissione Europea inclusa in questo Patto Verde prevede aiuti affinché le imprese modernizzino i loro processi.

Inoltre, si stimola la produzione circolare e che generi 0 emissioni. I settori chiave per conseguire la cessazione delle emissioni sono:

- tessili
- elettronici
- plastici
- edifici



Proprio la costruzione di strutture più efficienti sarà fondamentale nello sviluppo sostenibile. Tra gli obiettivi del "Green Deal" figura il rinnovo degli edifici costruiti prima dell'applicazione dell'efficienza energetica nella costruzione. Attualmente, gli edifici consumano il 40% dell'energia totale.

Il Patto Verde Europeo propone iniziative per sviluppare le nuove possibilità di costruzione e investire nell'efficienza energetica delle strutture.



INFORMAZIONE, CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI DEL SETTORE AERONAUTICO NELLA SITUAZIONE DI PANDEMIA E POST-PANDEMIA

A causa dello scoppio del Covid-19, si adottano le diverse misure a livello dell'UE, nazionale, settoriale e del luogo di lavoro. Nelle crisi, i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori nel luogo di lavoro svolgono un ruolo fondamentale, come parti intrinseche dell'amministrazione dell'impresa.

E' essenziale che anche gli interessi della manodopera siano inclusi nella risposta di un'impresa alla crisi. I comitati aziendali europei e i comitati aziendali delle SAE (Società Anonime Europee), così come i rappresentanti dei lavoratori, inclusi i rappresentanti dei SST, e i comitati aziendali nazionali sono attori chiave per proteggere e promuovere i diritti collettivi e individuali dei lavoratori e le condizioni di lavoro. Come è stabilito chiaramente nella legislazione dell'Unione Europea e nella legislazione nazionale, i diritti dei lavoratori all'informazione e alla consultazione comprendono, tra l'altro, le attività dell'impresa o dello stabilimento, la situazione e le previsioni economiche e di lavoro, e tutte le previste misure preventive, in particolare quando esiste una minaccia per il lavoro, come le decisioni che possano dar luogo ai cambiamenti sostanziali nell'organizzazione del lavoro, nell'ambiente lavorativo e nei rapporti contrattuali.



Secondo la legislazione dell'UE, il momento e la qualità delle informazioni fornite devono permettere ai rappresentanti dei lavoratori di eseguire una valutazione dettagliata delle possibili ripercussioni delle misure e di prepararsi per la consultazione. La consultazione include l'instaurazione

di un dialogo e gli scambi delle opinioni tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori al fine di raggiungere un accordo riguardo le questioni che si discutono, prima di adottare le decisioni, inclusa la possibilità di svolgere una riunione con la direzione e di ottenere una risposta motivata a qualsiasi opinione dei rappresentanti dei lavoratori.

I diritti di informazione e consultazione dei lavoratori sono essenziali negli ambiti della salute e della sicurezza.



I rappresentanti dei lavoratori devono essere informati e consultati riguardo alle misure adottate per proteggere la sicurezza e la salute sul lavoro e per garantire che i lavoratori siano protetti dalle condizioni di lavoro pericolose o rischiose. Esso si applica anche sulle misure relative all'attrezzatura del

lavoro, gli indumenti protettivi e gli accordi di telelavoro. Ovviamente, la pandemia del Covid-19 ha un enorme impatto sulla salute e sulla sicurezza, sull'organizzazione del lavoro, sulle condizioni economiche e finanziarie delle imprese e su altre questioni. Sia a causa dell'applicazione delle misure di distanziamento sociale, o perché se interrompe la fornitura delle parti da un luogo direttamente influito, o per la riduzione della domanda nel mercato, le imprese possono essere costrette a chiudere temporaneamente o a cambiare radicalmente il suo modo di lavorare. La gestione della crisi e i suoi vari aspetti devono essere oggetto di informazione e consultazione a livello locale, nazionale e transnazionale, in particolare per quanto riguarda qualsiasi evoluzione o cambiamento. Le conseguenze e la gestione della crisi del Covid-19 sono questioni transnazionali che anch'esse devono essere trattate dai comitati aziendali europei. Dato che la crisi della pandemia del Covid-19 si estende per tutta l'Europa, è evidente che influisce sulle multinazionali in un modo complicato. Qui i CAE svolgono un ruolo cruciale



In particolare, la crisi senza precedenti del Covid-19 richiede che la direzione e la manodopera lavorino fianco a fianco per proteggere i lavoratori, e

1. Procurare le misure e l'attrezzatura sanitaria e di sicurezza necessarie e sufficienti a livello di impresa ai lavoratori che non possono lavorare a distanza,
2. Concentrare gli sforzi sulla prevenzione, incluso il distanziamento sociale nel luogo

de lavoro, l'adattamento dell'orario di lavoro per evitare che i lavoratori si spostino nelle ore di punta, la garanzia della continuità dell'impiego e del mantenimento delle condizioni di lavoro decenti,



3. Adattarsi rapidamente all'evoluzione improvvisa della crisi e prevedere le misure e le decisioni pertinenti in stretta coordinazione con i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori per proteggere i lavoratori, come l'organizzazione del telelavoro e i piani di appoggio ai redditi dei lavoratori i cui redditi e lavori sono colpiti e appoggiare le imprese colpite,
4. Rispettare pienamente la legislazione nazionale e dell'UE, e in particolare i diritti di informazione, consultazione e partecipazione, incluso l'ambito della salute e della sicurezza.

Tra l'altro, è necessario sottolineare che le situazioni e le misure di emergenza non possono sospendersi e devono essere pienamente in conformità con: 1) le disposizioni della legislazione nazionale pertinente alla quale sono state recepite la Direttiva 2002/14/CE dalla quale si stabilisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori, 98/59/CE sui licenziamenti collettivi e 2001/23/CE sulle cessioni delle imprese, la Direttiva 2004/25/CE sulle offerte pubbliche di acquisizione e la recente Direttiva 2019/2121 sulle trasformazioni, fusioni e scissioni transfrontaliere, e gli altri strumenti giuridici europei e nazionali che regolano i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori.



I diritti di informazione e consultazione dei lavoratori sono specialmente importanti quando si tratta delle questioni di salute e sicurezza;

2. Disposizioni degli accordi dei CAE o dei CAE-SE e della legislazione nazionale alla quale sono recepite la Direttiva 2009/39/CE sui comitati aziendali europei, la Direttiva 2001/86/CE del Consiglio relativa alla partecipazione dei lavoratori nelle società anonime e la Direttiva 2003/72/CE sulla società cooperativa europea.
3. Disposizioni della legislazione nazionale ed europea che regolano i diritti di partecipazione dei lavoratori, inclusi i diritti di rappresentanza nel consiglio di amministrazione. Il 20 maggio 2020, la CES e le Federazioni Sindacali Europee invia una carta al Commissario Schmitt riguardo all'anticipazione e alla gestione dell'impatto della crisi del COVID-19 sui lavori e sui



luoghi di lavoro: è necessario attuare con velocità per difendere i diritti alla partecipazione dei lavoratori.

Nella carta si sostiene, tra l'altro, che "in uno dei momenti più critici per i lavoratori europei, i loro rappresentanti nel luogo di lavoro devono -sia a livello nazionale che europeo, e prima di prendere qualsiasi decisione- avere:

- Accesso opportuno alle informazioni aggiornate;
- Tempo e risorse sufficienti per realizzare una valutazione dettagliata delle informazioni fornite con l'appoggio degli esperti economici/finanziari per lavorare sulle alternative ai licenziamenti, alle chiusure e a qualsiasi altra misura che ripercuota negativamente sugli interessi dei lavoratori;
- Opportunità genuina di esaminare tali alternative con le persone incaricate di adottare decisioni, inclusi gli alti dirigenti e i membri del consiglio di amministrazione (se del caso), che devono dare una risposta motivata alle alternative proposte e giustificare la decisione finale che si adotti;
- Garanzia di che l'inadempimento degli obblighi di informazione, consultazione e partecipazione giustifichi sanzioni dissuasive.
- Le consultazioni con i rappresentanti del personale includono lo scambio di informazione, il dialogo, che necessariamente precede la decisione del direttore dell'impresa, lo contrario è inutile.



Dall'inizio dello stato di emergenza sanitaria, i rappresentanti del personale svolgono la loro funzione con una maggior consapevolezza delle loro competenze e responsabilità. Più che mai, sono il ponte tra i lavoratori isolati e preoccupati e la loro direzione, cercando l'equilibrio adeguato tra la

protezione della salute e le "esigenze del servizio", come dicono nel servizio pubblico. Coinvolgere gli interlocutori sociali nelle decisioni serie che influiscono sulla salute dei lavoratori, sulla sicurezza nella vita delle imprese oggi, riguarda quello che sostiene il nostro dialogo sociale: ascoltare la voce dei lavoratori.



SITUAZIONI NEI CAE E NEI COMITATI AZIENDALI DELLE SE ALL'INTERNO DELLA CRISI DEL COVID-19

La crisi del COVID-19 influisce anche sul funzionamento dei CAE e dei CAE-SE. I seguenti esempi estratti dalle pratiche riflettono i possibili intenti di adattamento però anche di cambiamento dei processi esistenti di informazione e consultazione e devono prendersi con cautela e considerarsi possibilmente come rischi potenziali. Si occupano dell'adattamento alle misure di distanziamento sociale e dei divieti di viaggiare, che fanno impossibile lo svolgimento delle riunioni faccia a faccia. Sono state cancellate varie riunioni faccia a faccia e i viaggi internazionali dei comitati aziendali europei. Il ricorso alla videoconferenza e alle teleconferenze, escludendo i servizi di interpretariato, in molti casi è imposto unilateralmente dalla direzione, anche per le negoziazioni.



Si producono le ristrutturazioni e le riduzioni dei posti di lavoro senza informazione e consultazione dei CAE. I comitati aziendali europei hanno cercato le forme di mantenere la loro continuità, preservando nello stesso tempo i loro diritti all'informazione e alla consultazione adeguate. Alcuni CAE hanno chiesto alle imprese che differiscano (non cancellino) i

procedimenti ordinari di informazione e consultazione finché il processo possa svolgersi in modo adeguato, garantendo la piena partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori.

STRATEGIE DI CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI AL PROCESSO DECISIONALE

La partecipazione dei lavoratori deve capirsi da due punti di vista:

a. La partecipazione come motivazione:

è strano che le persone non si sentano motivate quando sono consultate riguardo alle azioni che le colpiscono a causa del loro "mettersi in atto". Inoltre, la maggioranza delle persone al centro di una operazione conoscono sia i problemi che le loro soluzioni. Pertanto, la forma



corretta di partecipazione produce sia motivazione che conoscenza, il che è prezioso per il successo dell'impresa.

La conoscenza e l'esperienza dei membri del personale figurano tra le risorse più importanti di un'organizzazione. I lavoratori che svolgono un compito ogni giorno sanno meglio di chiunque che gli incidenti possono accadere e perché. Inoltre possono avere le idee più pratiche di come migliorare il processo.



I lavoratori che partecipano al processo decisionale generalmente si sentono impegnati nel conseguire che le misure proposte funzionino.

Che cosa danneggia la motivazione dei vostri lavoratori e come evitarla?

Ci sono due tipi dei lavoratori: quelli che sono nell'impresa solo per guadagnare un salario e quelli che sono entusiasti con il loro lavoro. Questi ultimi sono sempre più numerosi. Le persone studiano per un lavoro che amano e non si accontentano semplicemente di sopportarlo. Perciò la motivazione dei lavoratori è sempre più importante.



Aspetti che minano la motivazione dei lavoratori

Qui ci sono cinque possibili motivi per cui i lavoratori possono perdere la motivazione.

1. Non vedono miglioramento

Questo succede nei lavoratori che passano molto tempo nella stessa impresa, nello stesso posto, facendo gli stessi compiti giorno dopo giorno, e non vedono che tale situazione cambi. Quindi, tale dinamica monotona li fa venire a lavorare malvolentieri.

2. Ambiente di lavoro sfavorevole

Nelle imprese accade una cosa simile a quello che succede nella scuola. Alcune persone si integrano bene e fanno amici, però altre non si integrano ed esso può influire su di loro.



3. Mancanza di formazione

In molte imprese la priorità è la produttività, fare le cose continuamente, però questo non è sempre la cosa migliore. Alcuni lavoratori cominciano a produrre con la conoscenza insufficiente per andar avanti.

4. Cattiva comunicazione con i supervisori

A volte i lavoratori non si sentono comodi parlando con i loro supervisori, il che genera l'insicurezza, inclusa la paura al momento di suggerire qualcosa



5. Squilibrio vita-lavoro

Questo è un problema che accade durante la crisi del COVID-19 a causa del telelavoro. Molti lavoratori non lo gestiscono bene, perché hanno molte interruzioni e una vita professionale e personale mista, il che genera molto stress.

Le conseguenze dei lavoratori demotivati possono portare all'assenteismo, alla bassa produttività, alla perdita dei lavoratori e al pericolo di creare una cattiva reputazione per l'impresa perché quelli che se ne vanno ne parlano male.

Soluzioni ai problemi di motivazione dei vostri lavoratori

Un lavoratore demotivato non è irricuperabile. Infatti, è probabile che il suo stato d'animo cambi se le Risorse Umane e l'impresa cercano soluzioni. Qui ci sono alcune attività per motivare i lavoratori, collegate con i problemi menzionati nella sezione anteriore.

1. Redazione di un piano di sviluppo di carriera

Per offrire un piano di sviluppo professionale, si devono valutare le abilità dei lavoratori e assegnarli le nuove responsabilità.

2. La comunicazione è chiave

La comunicazione effettiva deve ser sia verticale che orizzontale.

I rapporti orizzontali devono essere stretti affinché tutti i lavoratori conoscano le attività dell'impresa e si animino a partecipare.

E' importante ricordare che il primo elemento che contribuisce a una comunicazione effettiva è ascoltare. Affinché un lavoratore voglia



comunicare, deve sentirsi ascoltato. Se non si sentono così, non vorranno comunicare con gli altri.

3. Riconoscimento dei risultati dei lavoratori

Una delle migliori tecniche di motivazione che funziona per qualsiasi lavoratore è riconoscere il buon lavoro. Tale riconoscimento include un rafforzamento positivo e farà che i lavoratori si sentano parte dell'impresa e motivati per realizzare le loro attività.

4. Piano di formazione

Molti lavoratori si sentono stagnanti perché non ricevono formazione, perciò è così importante che le Risorse Umane redigano i piani di formazione.

La formazione continua contribuisce al



5. Coaching sul lavoro

E' la tecnica più popolare perché è la più completa al momento di lavorare sulla motivazione.

Il coaching sul lavoro è basato sul chiedere il lavoratore che cosa è quello che lo fa sentirsi a disagio riguardo al lavoro che realizza nell'impresa. Una

volta che il lavoratore ha risposto, la tecnica consiste nel fare domande e discuterle affinché il lavoratore stesso faccia un'introspezione per cambiare la propria realtà.

Un lavoratore motivato è quello che farà crescere più l'impresa.

b. La partecipazione come forma di riconoscimento.

Si appella al bisogno di affiliazione e accettazione. Soprattutto, dà alle persone una sensazione di realizzazione. Si devono incoraggiare i lavoratori a partecipare agli affari nei quali possano aiutare, e anche se sono ascoltati con molta attenzione, negli affari che richiedono la loro decisione, tocca a loro decidere. Affinché le misure di riconoscimento sortiscano effetto, conviene applicarle correttamente e nel momento opportuno. In un contesto marcato dall'auge del telelavoro e le misure ogni volta più abituali di conciliazione familiare, il riconoscimento sul lavoro ottiene una maggiore importanza nella gestione diaria.



Grazie a tale risorsa, è più semplice mantenere elevati i livelli di motivazione e impegno dei lavoratori, incluso quando non si trovano fisicamente nell'impresa. Riconoscere una buona condotta ha effetti molto positivi sull'organico, visto che genera un effetto di feedback che anima il lavoratore a continuare superando le mete.

E' una cosa naturale nell'essere umano. Da piccoli, ci sviluppiamo positivamente verso la maturità attraverso il riconoscimento, amore e rispetto. Infatti, sarà il feedback che riceviamo nell'età precoce quello che ci rafforzi positivamente e favorisca una buona autostima posteriore. Raggiunta la maturità, continuiamo ad avere bisogno del riconoscimento delle nostre azioni. Abbiamo bisogno di che si valorizzi positivamente il nostro talento, da parte dei membri di famiglia, amici e, naturalmente, sul lavoro. Promuovere il riconoscimento sul lavoro genera una gran soddisfazione personale nei lavoratori, con cui saranno felici sul lavoro e nella loro vita personale. Questa è la chiave per trattenere il talento nell'impresa. Il fatto che il lavoratore senta riconosciuti i propri sforzi lo convertirà in un lavoratore leale e motivato per conseguire il successo dell'impresa. Al contrario, cercherà altre opzioni dove si senta più apprezzato. Non tutte le azioni di riconoscimento includono una retribuzione economica. Non devono neanche limitarsi alle classiche pacche sulla spalla né a distaccare l'immagine del lavoratore durante 30 giorni. Il feedback con il lavoratore deve essere costruttivo, stimolante e intelligente.



I FONDAMENTI DELLA GESTIONE PARTECIPATIVA

La prima cosa da tenere presente è che la partecipazione è molto collegata con le opportunità professionali, collaborative e tecniche offerte dall'ambiente.

L'efficacia è misurata nei termini della qualità degli intermediari, della ricchezza dell'informazione trattata, del valore operativo delle decisioni



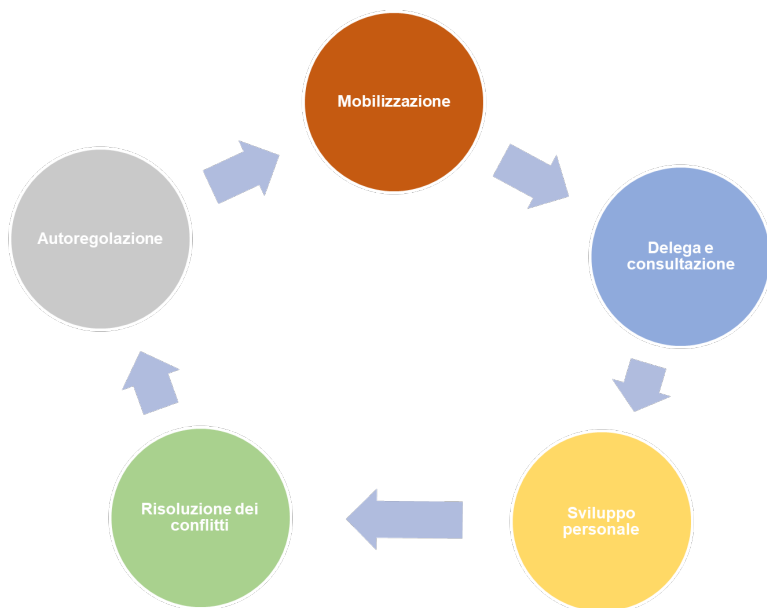
prese e della loro applicazione pratica.

Le persone decidono di partecipare a un progetto congiunto quando:

- Hanno i mezzi personali necessari, per esempio, fiducia nell'organizzazione e nella gestione, conoscenza sufficiente;
- Vedono i vantaggi di farlo, per esempio, maggiore riconoscimento, vantaggi economici;
- Le strutture tecniche ci si adattano, nel senso di flessibilizzare il funzionamento del progetto;
- L'organizzazione lo permette. In primo luogo, c'è un criterio di dimensione. Se ci sono troppe persone che lavorano sullo stesso lavoro, sarà inutile chiedere la partecipazione individuale. Per promuovere la partecipazione e l'impegno di tutti i membri, il numero massimo di persone in un'unità di produzione deve sfiorare le 150-250.

La gestione partecipativa è basata su 5 principi fondamentali:

- La mobilitazione deve essere nel cuore delle squadre dell'impresa per approfittare al massimo le risorse e le abilità di ogni individuo.
- La delega e la consultazione devono permettere che i lavoratori siano autonomi. Adesso prendono le decisioni e hanno più responsabilità.
- Lo sviluppo personale è fondamentale, si basa sull'ascolto e sulla comunicazione al fine di aiutare i lavoratori e i dirigenti a potenziare le loro abilità che possono contribuire alle loro conoscenze e all'impresa.
- Quando c'è un problema, le persone interessate sono le più opportune per risolverlo; se la squadra non può gestire la situazione, la direzione interverrà, però solo come ultimo ricorso.
- L'ultimo grande pilastro della gestione partecipativa è l'autoregolazione. Il dirigente stabilisce i limiti per contenere i disaccordi che possono sorgere a causa dell'espressione di ciascuno di loro.



Quando l'autonomia e la partecipazione dei lavoratori diminuiscono, esso significa che l'influenza che hanno ottenuto non è quella che aspettavano. In altre parole, la partecipazione fallisce quando si vuole imporre tutti i metodi e processi da su.

Inoltre, è importante considerare l'influenza delle nuove tecnologie sulla partecipazione:

- Hanno aumentato la complessità del lavoro. Esso solo si può conseguire facendo che i lavoratori siano più responsabili;
- Le nuove tecnologie hanno cambiato i lavori, facendoli meno flessibili. I successivi adattamenti richiedono scambi e corsi di formazione;
- Contribuiscono altresì all'autonomia dei lavoratori mentre sviluppano l'interdipendenza all'interno dell'organizzazione. L'informatizzazione e la burocrazia facilitano la creazione delle reti. Altre tecnologie aumentano la velocità delle risposte all'ambiente e il bisogno di consultazione e cooperazione interdipartimentale.

La gestione partecipativa, attraverso la comunicazione, crea un miglior clima lavorativo e pertanto migliora il clima sociale sul lavoro. Infatti,



i lavoratori sentono un minore tasso di stress perché sono ascoltati. Con tale tipo di gestione osserviamo un calo delle tensioni gerarchiche. Inoltre, i lavoratori si sentono valorizzati perché realmente svolgono un ruolo nell'impresa.

LA NOSTRA PUNTATA SUL METODO HARVARD COME MODELLO DI NEGOZIAZIONE

Il metodo di negoziazione di Harvard è uno dei più usati in tutte le organizzazioni, noi puntiamo decisamente su che si deve usare come metodologia di negoziazione nelle imprese, nei Comitati aziendali europei, e certo che aiuta a integrare, motivare e spingere il coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale. E' famoso per essere semplice e pratico, caratteristiche disprezzate -purtroppo- nella maggioranza delle tradizioni politiche.

Il metodo di negoziazione di Harvard è conosciuto globalmente grazie all'opera di Roger Fisher e William Ury intitolata "Getting to Yes" ed è uno dei più diffusi tra le organizzazioni. I principi di tale metodo sono collegati con la strategia di negoziazione collaborativa, nella quale è importante che tutte le parti ottengono ugualmente.

Nel 1981 hanno pubblicato un libro intitolato "Getting to Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In", nel quale spiegano i principi fondamentali della metodologia e come portarla alla pratica. La opera è una fonte di studio importante e di riferimento nel mondo delle negoziazioni.

Questo metodo è nato per rompere con le strategie di negoziazione dalle posizioni che di solito sono aggressive, impositive, o di attacco-difesa e promuovere collaborazioni tra le parti coinvolte al fine di conseguire accordi di mutuo beneficio, attraverso una discussione strutturata, prudente, amichevole, e lo stabilimento degli obiettivi chiari e precisi.



E' una metodologia flessibile, che non si limita a un campo specifico. Come dicono Ury e Fisher nel loro libro, la negoziazione basata sui principi "può ser usata dai diplomatici degli Stati Uniti al momento di mantenere le conversazioni riguardo al controllo delle armi con Russia; dagli avvocati di



Wall Street che rappresentano 500 imprese e dalle coppie che vogliono decidere qualsiasi cosa"

I 4 fondamenti del metodo di negoziazione di Harvard

Separare la persona dal problema

Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni

Inventare opzioni di mutuo beneficio

Insistere che i criteri siano oggettivi

1. Separare la persona dal problema

Noi, esseri umani, ci caratterizza essere emotivi e creare credenze in conformità con il nostro percorso di vita e i processi di socializzazione.

Nelle situazioni di conflitto con altre persone, è difficile che non ci irritiamo e offendiamo, precisamente, a causa di mischiare, inconsapevolmente o volontariamente, i motivi obiettivi del problema con le opinioni o emozioni personali associate all'irritazione, alla rabbia o al rifiuto.

2. Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni

In una negoziazione, è normale che si mettano sul tavolo le posizioni diverse, e incluso quelle opposte. Tuttavia, dietro di ogni posizione (atteggiamento e opinione riguardo a una situazione) c'è un interesse o un bisogno che si vuole soddisfare.

Il metodo Harvard propone di attaccare gli interessi sopra le posizioni, giacché si può trovare un punto medio o una soluzione per soddisfare i desideri delle parti negozianti.



Per esempio, se offri una soluzione alla tua controparte che è in conformità anche con i tuoi desideri, la sua posizione è soggetta a cambiare e può optare per una strategia di negoziazione cooperativa.

Riguardo a tale principio, Roger Fisher e William Ury ci raccontano la seguente situazione:

Pensate sulla storia di due uomini che si picchiano in una biblioteca. Uno di loro vuole aprire la finestra e l'altro vuole che si chiuda la finestra. Discutono quanto aperta deve rimanere la finestra: appena una fessura, la metà, tre quarti.

Nessuna soluzione riesce a soddisfare gli entrambi. Allora entra la bibliotecaria. Chiede uno perché vuole aprire la finestra: «Per ottenere aria fresca». Chiede l'altro perché vuole chiudere la finestra: «Affinché non ci sia corrente».

Dopo aver pensato un momento, la bibliotecaria apre una finestra nella camera vicina, lasciando così entrare aria fresca, senza che ci sia corrente. Affinché la soluzione sia prudente, devi conciliare.

3. Inventare opzioni di mutuo beneficio

Dopo di capire gli interessi della tua controparte, e prima di arrivare a un accordo, è importante mettere sul tavolo le opzioni e le alternative che siano di mutuo beneficio.

In un contesto di pressione o tensione, trovare tali alternative non è necessariamente un processo semplice e perciò Fisher e Ury propongono le seguenti azioni per realizzarlo:

Separare l'atto d'inventare opzioni, dall'atto di giudicarle

Avere le sessioni di brainstorming per creare le idee che possano risolvere il problema.

Ampliare le opzioni di discussione, al posto di cercare un'unica risposta

Incentrare i tuoi sforzi su offrire la maggior quantità di alternative, e non immergerti in un'unica soluzione. Tutte le idee sono benvenute e ognuna di loro ha un valore nel processo di negoziazione.

Cerca mutui benefici

Fa' la tua controparte sapere che l'intento della negoziazione è suddividere la torta in pezzi uguali e che non si tratta di replicare del gioco a somma zero, nel quale c'è sempre un perdente. Perciò, tutte le idee devono essere focalizzate sul soddisfare i bisogni di tutti.



Inventa modi di facilitare la tua decisione agli altri

Mettiti nel luogo della tua controparte e di tutte le idee che sono state pensate scegli quella che non solo ti favorisca, ma che sia anche facile di eseguire per tutti.

4. Insisti che i criteri siano oggettivi

Questo principio significa suggerire che si cerchino vantaggi mutui sempre che sia possibile, e che, quando c'è un conflitto di interessi, il risultato deve essere basato su alcun criterio giusto indipendente dalla volontà delle parti.

La risoluzione delle differenze di interessi tramite le posizioni o le emozioni definitivamente non funziona, è importante negoziare i criteri e i principi oggettivi, che sono presenti nei regolamenti o contratti, per esempio.

Questi criteri oggettivi possono essere variabili, la cui misura sia accessibile per tutti.

Supponiamo che negozi con un fornitore riguardo ai termini di pagamento della tua materia prima e per arrivare a un accordo, stabilisci che si devono misurare costantemente i seguenti indicatori: tempo del processo d'acquisto, efficienza nella consegna delle fatture e degli ordini, tra l'altro.

Sulla base di tali indicatori, sia tu che il tuo fornitore potete sapere se l'accordo si realizzi o meno. Come vedrai, sono i criteri oggettivi che non dipendono dall'opinione o dalla volontà di una persona.

Infine, il metodo di negoziazione di Harvard consiste in un'opportunità per risolvere i problemi o i conflitti usando i principi giusti e i criteri oggettivi, indipendentemente dalle posizioni o dalla volontà delle parti, al fine di cooperare e raggiungere un mutuo beneficio.

Un buon negoziatore è quello che non vede l'altra parte come un avversario da abbattere, ma come un alleato con il quale deve collaborare per conseguire il migliore degli accordi, affinché ambedue le parti conseguano incluso più di quello che all'inizio hanno immaginato.

Questa metodologia di negoziazione tiene presente 7 aspetti basilari che ci permettono di affrontare le situazioni conflittuali nelle quali vogliamo arrivare agli accordi win - win, senza che ci siano perdenti.

Non sono 7 passi, ma 7 elementi da analizzare in ogni negoziazione, prima, durante e dopo, che ci aiuteranno molto a sentire sicurezza



negoziando.

I 7 elementi, classificati in tre categorie e che riassumono questo modello per negoziare sono i seguenti:

Attenzione alle persone.	Movimento verso i problemi	Scambio delle proposte.
Rapporto	Interessi.	Alternative.
Comunicazione	Opzioni	Impegno.
Influire sulle persone	Legittimità.	

A) Attenzione alle persone.

1. Rapporto.

Riconoscere che quando siamo in una negoziazione dobbiamo capire che l'altra parte persegue i propri interessi. Attaccare il problema e non la persona, perché cerchiamo di generare fiducia e esso ci aiuterà nella negoziazione e nella fase di implementazione dell'accordo della negoziazione.

2. Comunicazione / Influire sulle persone.

Ascoltare empaticamente, comunicare assertivamente. Come scambieremo le cose (e-mail, modo orale, telefono). Si deve mantenere una comunicazione aperta e non tagliare la comunicazione quando ci arrabbiamo. Non possiamo danneggiare la comunicazione né durante il processo, né prima né dopo.

Quando entriamo in una negoziazione difficile, prima di entrare è importante annotare tutti i punti che vogliamo trattare, per poi trattarli uno alla volta al tavolo di negoziazione. Esso aiuterà a che la comunicazione sia più efficiente.

B) Movimento verso i problemi

3. Interessi.

Sono le esigenze, i desideri, le motivazioni. Cerchiamo di ampliare la torta, aiutare a che l'altra parte consegua i propri interessi.

Non siamo responsabili degli interessi dell'altra parte, però possiamo



cercare qualcuno che li soddisfi. Nel capire gli interessi dell'altra parte possiamo cominciare a vedere i nostri interessi che non avevamo contemplato. Gli interessi non sono mai fissi, sono variati affinché risolvano problemi.

La posizione può cambiarsi durante la negoziazione. Comprerò una casa con una piscina, però cercando la casa posso vedere un'altra della quale m'innamorerò e che non ha piscina. Cambio la mia posizione affinché soddisfi i miei interessi.

I buoni negoziatori sono quelli che vanno a una negoziazione a risolvere un problema, io posso aiutare l'altro e l'altro può aiutare me. Non vanno solo per cercare di soddisfare i loro interessi, ma anche quelli degli altri.

4. Opzioni.

– Sono come l'olio motore. Fa che le negoziazioni fluiscono. Sono pezzi di un possibile accordo, come soddisfare gli interessi di ambedue le parti.

La forma più basilica delle opzioni sono gli scambi, però essere un buon negoziatore significa cercare molte opzioni, presentare le diverse opzioni senza giudicare, per avanzare nelle diverse idee che permettano generare una torta più grande. Sono quello che io sempre mostro, metto sul tavolo. E se abbiamo fiducia nell'altra parte mostriamo le opzioni di ambedue le parti senza impegno per aiutarci a capirci meglio, anche se poi capiamo che non servono e vengono scartate.

Le opzioni generano il valore e il miglior modo è mostrare le idee di ambedue le parti, senza che ci sia il rischio di cambiare tali idee.

Le opzioni sono una chiave per generare i migliori accordi.

5. Legittimità.

Che cosa è quello che è giusto e non giusto nella negoziazione.

Uno dei grandi errori nella negoziazione è pensare che tutti siamo razionali e l'altro è che siamo onesti.

Sugli interessi, sulle opzioni e sulla legittimità è incentrata la risoluzione del problema, perciò è lì dove si deve lavorare più nella negoziazione.

Le nostre decisioni non sono razionali. Le nostre decisioni sono condizionate dalle nostre emozioni, dal nostro ego, da come ci sentiamo trattati, da quello che consideriamo giusto.

La legittimità è il giusto, sono le norme nel mercato, come lo fanno altri.



Il legittimo è importante perché ci aiuterà ad andare avanti, se non, possiamo bloccarci.

C) Scambio delle proposte.

6. Alternative.

Alternative che ho se non arrivo all'accordo. Stabilire alternative è quello che dà potere nella negoziazione.

MAPAN.- La miglior alternativa che ho.- Quanto valiamo nel mercato. E' la gran fonte di potere. A volte io non la mostro, quando è peggiore di quello che l'altro possa pensare e altre volte è buono mettere il MAPAN sul tavolo, quando sia molto prezioso.

E' molto importante lavorare prima della negoziazione per migliorare tale miglior alternativa.

7. Impegno.

Esiste già un percorso di azione. E' importantissimo che abbiamo un impegno e che conseguiamo l'impegno dell'altra parte. Esso ci aiuterà nell'implementazione dell'accordo.

Si deve prestare molta attenzione alla negoziazione, quando l'altra parte comincia a parlare a che cosa si impegna.

L'ATTUALE SITUAZIONE DEI LAVORATORI NELLE IMPRESE AEROPORTUALI DOPO LA PANDEMIA

In via esemplificativa, all'inizio di luglio 2022, le file lunghissime nella zona di controllo passaporti del terminale T4 del aeroporto di Adolfo Suárez Madrid-Barajas hanno suonato il campanello di allarme di una situazione che l'Associazione di Linee Aeree (ALA) ha già segnalato. La situazione non sconosciuta al resto degli aeroporti spagnoli ed europei, che questi giorni vedono un'ondata di cancellazioni massive e scioperi che fanno collassare le infrastrutture.

Tra l'8 e il 9 giugno, i lavoratori dell'aeroporto di Parigi Charles de Gaulle, il più importante di Francia, hanno scioperato, il che presupponeva che il 25% dei voli era annullato. L'Air France, la compagnia aerea principale di questo aeroporto, ha annunciato la cancellazione di 85 voli a breve e media distanza. I sindacati hanno chiesto migliori condizioni di lavoro e l'aumento dei salari di 300 euro, secondo alcuni



media francesi. Essi stimano che saranno stati perduti 15.000 posti di lavoro in due anni nel settore aereo a causa del Covid-19. E con la ripresa del traffico aereo, l'autorità aeroportuale francese ADP ha annunciato che c'erano 4.000 posizioni aperte negli aeroporti di Parigi, però aveva grandi problemi di contrattazione. Ecco da dove viene la pressione alla quale è soggetto il personale.

Anche in Regno Unito si produce un caos ai suoi aeroporti per mancanza di personale, anche se nel suo caso si tratta di un effetto del Brexit. La fine della libera circolazione dei lavoratori che vengono dall'Unione Europea a Regno Unito aggrava la crisi di personale nel settore dell'aviazione. Grant Shapps, ministro dei trasporti, ha avvertito all'inizio di luglio che le cancellazioni continueranno e ne ha incolpato le ditte di vendere più biglietti. Infatti, già durante le vacanze della Settimana Santa c'erano file di fino a tre ore per passare i controlli in alcuni aeroporti.

L'aeroporto di Amsterdam-Schiphol, il secondo più frequentato dell'intera UE, vive in una situazione di caos dall'inizio di maggio a causa della scarsità di personale e dell'aumento del numero dei passeggeri dopo la pandemia del Covid-19.

La mancanza dei lavoratori si è tradotta nelle file senza fine sia ai banchi check-in che nei controlli di sicurezza o passaporti. Le perturbazioni hanno portato ai ritardi generalizzati incluso alla cancellazione dei voli, il che era particolarmente grave all'inizio di maggio.

L'aeroporto ha chiesto alle ditte di ridurre il numero di voli o di ridirigerli agli aeroporti regionali con meno traffico. Inoltre ha lanciato un piano di reclutamento dei lavoratori e ha raggiunto un accordo con i sindacati per evitare qualsiasi minaccia di sciopero nelle settimane prossime.

L'accordo si tradurrà in un salario extra di 840 euro per l'estate. Inoltre, si raccomanda ai passeggeri che portino il minimo bagaglio possibile. L'ingresso al terminale sarà limitato a quelli il cui aereo decolla in quattro ore successive.

Ciò nonostante, Schiphol prevede che le lunghe file e la situazione di caos continui durante tutta l'estate, in particolare durante i mesi di luglio e agosto, e i fine settimana. L'aeroporto di Zaventem a Bruxelles ha vissuto un problema del genere lo scorso giugno a causa di un guasto delle porte automatiche di controllo passaporti.

Il ritardo ha influito solo sui passeggeri che viaggiano fuori della zona Schengen e al momento è stato un caso episodico che non si è ripetuto.



Nel caso di Spagna, l'Iberia e una parte del settore aereo hanno chiesto più poliziotti e il Governo ha risposto con un rinforzo di 300 per Barajas e altri 200 per il resto. In totale 500 poliziotti di più per coprire i posti di fronte a questa estate, il che ancora non è effettivo.

L'Iberia ha raggiunto un numero di circa 15.000 clienti che hanno perso la loro connessione dall'1 marzo a causa dei problemi nei controlli passaporti; i ritardi che ha già segnalato l'Associazione di Linee Aeree (ALA), che ha chiesto il rinforzo del personale di Polizia nei controlli passaporti degli aeroporti con grande traffico internazionale.

L'origine di questi problemi in Spagna è il fatto che questa è la prima estate con il requisito di controllare i passaporti per Regno Unito, il principale emittente di turisti in Spagna.



Ciò nonostante, questa estate in Spagna le maggiori difficoltà potrebbe avere l'aeroporto di Barcellona, a causa dei problemi di congestione aerea. Si deve tenere presente che l'80% dei problemi nello spazio aereo spagnolo sono localizzati in Francia e Germania. Cioè, non è un problema dell'Enaire (che gestisce il traffico aereo spagnolo), ma di Europa.

La saturazione di traffico quest'anno va ben al di là. Si aspetta che tale situazione possa aggravarsi nei prossimi mesi in Francia, a causa della riduzione di attività nel centro di controllo di Reims (Francia) fino alla fine di agosto, per l'implementazione di un nuovo sistema di navigazione aerea, come ha annunciato l'ALA alcuni mesi fa.

Lontano dal miglioramento, la situazione può peggiorarsi. Il Consiglio Internazionale degli Aeroporti (ACI Europe), l'associazione che raggruppa gli aeroporti, e l'Associazione dei Servizi Aeroportuali (ASA), hanno avvisato che i problemi si aggraveranno durante l'estate, particolarmente nei hub più grandi.

Il 66% degli aeroporti europei aspetta un aumento dei ritardi dei voli, il 16% prevede più cancellazioni e il 35% considera che la mancanza di personale continuerà ad influire sulle loro operazioni anche dopo l'estate.

Il Consiglio Internazionale degli Aeroporti sottolinea che la ripresa del



traffico passeggeri si è accelerata drasticamente e all'improvviso nelle ultime settimane. Anche se tuttavia non ha raggiunto i livelli prima della pandemia, l'afflusso è concentrato sempre più nei periodi di picchi.

Operare con tale aumento improvviso e la concentrazione del traffico aereo è stata una sfida per gli aeroporti e i loro soci operativi, in particolare i servizi di assistenza a terra.

Questo è risultato in un aumento dei ritardi e delle cancellazioni dei voli e, in generale, in un peggioramento dell'esperienza dei passeggeri in molti aeroporti, visto che i processi principali, come il check-in, il controllo di sicurezza o la consegna dei bagagli, comportano tempi di attesa più lunghi. Anche se ogni aeroporto è unico e la portata di queste perturbazioni varia significativamente, la ragione principale sottostante era l'impossibilità di aumentare il personale fino ai livelli necessari per adattarsi all'aumento del traffico passeggeri.

Questa crisi del personale di assistenza a terra e degli aeroporti è dovuta in primo luogo all'impatto della crisi del Covid-19, visto che molti lavoratori sono stati licenziati a causa del collasso del traffico aereo nel 2020 e 2021.

Inoltre, si tratta dei lavori che durante molti anni sono stati all'estremo inferiore della scala salariale e includono il lavoro in turni per 7 giorni alla settimana. Esso rende difficile attrarre i candidati nel momento in cui il mercato di lavoro si riprende in tutta l'Europa.

A breve termine, non esiste una soluzione rapida e facile. Gli aeroporti e i servizi di assistenza a terra, però, suggeriscono una serie delle misure per ridurre le file e i ritardi; in primo luogo, le autorizzazioni di sicurezza più rapide per i lavoratori; e inoltre che le aerolinee adattino i propri orari per ridurre i picchi di traffico e restituire i diritti di volo non utilizzati.





THE PARTNERSHIP







**Funded by
the European Union**

THE SOLE RESPONSIBILITY LIES WITH THE AUTHOR. THE EUROPEAN
COMMISSION IS NOT RESPONSIBLE FOR ANY USE THAT MAY BE MADE
OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.

THIS COPY IS FREE