

# **03**

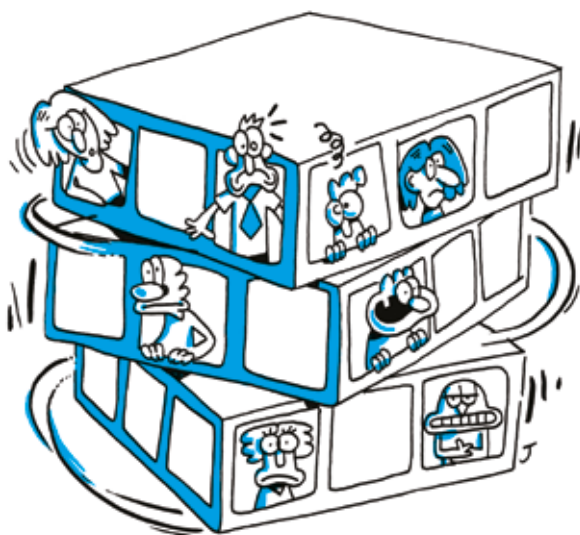
# **Come prepararsi ai** **cambiamenti aziendali**

## Introduzione

Il mondo delle imprese di oggi è in continua trasformazione e la ristrutturazione rappresenta uno degli approcci prevalenti adottati dalle aziende per rispondere a questa situazione. L'impatto della globalizzazione, i progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le nuove tendenze sui posti di lavoro e sui mercati settoriali specifici, oltre ad altri fattori quali i cambiamenti del quadro normativo, rappresentano elementi che contribuiscono a questo mutamento che richiede adattamenti e ristrutturazioni.

I Comitati Aziendali Europei (CAE) svolgono un ruolo importante nel contesto delle ristrutturazioni aziendali transnazionali. Essi si trovano al centro della rappresentanza europea dei lavoratori e del dialogo sociale nelle multinazionali, oltre a essere gli unici organi puramente internazionali deputati all'informazione e alla consultazione nei luoghi di lavoro.

L'obiettivo del presente manuale è di fornire ai rappresentanti dei CAE ed ai membri dei comitati ristretti le informazioni di base, gli strumenti pratici e delle check-list per affrontare le varie forme di ristrutturazione. Il presente manuale contiene informazioni sul quadro normativo, le linee guida e gli strumenti pratici per migliorare la capacità di risposta dei CAE e la loro facoltà di influenzare i piani di ristrutturazione a livello aziendale.



# 1. Cos'è una ristrutturazione?

Non esiste una definizione standard di "ristrutturazione". È un termine generale che descrive tutte le forme di cambiamento all'interno di organizzazioni che hanno lo scopo di modificare radicalmente le strutture e procedure esistenti. Forme tipiche di ristrutturazione sono: trasferimento, esternalizzazione di singole unità funzionali, chiusura di stabilimenti locali, fusioni e acquisizioni, oltre a molte forme di processi riorganizzativi interni.

## Principali tendenze di ristrutturazione dal 2008:

- aumento di un approccio a **breve termine** nelle strategie e negli adattamenti aziendali, **dettato prevalentemente da aspetti finanziari e di costi**;
- **aumento del numero di fallimenti** dichiarati dal management, allo scopo di sostituire contratti relativamente sicuri con contratti meno costosi ed aggirare le disposizioni del diritto del lavoro;



- numero crescente di aziende che ristrutturano, chiudono o si trasferiscono in altri Paesi **per eludere gli obblighi in materia di consultazione**;

## La ristrutturazione avviene in molti modi:

- **Esternalizzazione**: un'attività è subappaltata a un'altra azienda nello stesso Paese;
- **Trasferimento**: un'attività rimane all'interno dell'azienda, ma viene trasferita in un'altra località sempre nello stesso Paese;
- **Offshoring/delocalizzazione**: un'attività viene trasferita o esternalizzata fuori dai confini nazionali;
- **Chiusura**: un'azienda, o uno stabilimento industriale, viene chiuso per motivi economici non direttamente legati al trasferimento o all'esternalizzazione;
- **Fallimento**: un'azienda va in fallimento per motivi economici non direttamente legati al trasferimento o all'esternalizzazione;
- **Fusione/acquisizione**: la fusione di due aziende, o l'acquisizione di un'azienda, comporta un programma di ristrutturazione interna che ha l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione riducendo il personale;
- **Ristrutturazione interna**: l'azienda intraprende un piano di tagli al personale non legato a uno degli altri tipi di ristrutturazione definiti sopra.



- **aumento significativo delle forme di lavoro altamente flessibile e spesso precario** (per es. lavoro temporaneo), come conseguenza della ristrutturazione interna.

### **I motivi di una ristrutturazione**

Uno dei motivi principali è la **riduzione dei costi**, o per mezzo di una diminuzione del personale in seguito a esternalizzazione, o di offshoring verso altri Paesi più a buon mercato, in seguito a fusione, o acquisizione, o semplicemente sostituendo il personale esistente con manodopera meno costosa.

La necessità di ridurre i costi, spesso, è dovuta all'**incapacità di anticipare** i cambiamenti nell'impresa e sul mercato specifico dell'azienda. Alcuni degli esempi sopra menzionati sono strettamente correlati agli sviluppi tecnologici, in particolare nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che avrebbero potuto essere anticipati. Due esempi: Nokia, che non ha anticipato i cambiamenti provocati dal primo iPhone, o Kodak, che ha perso il treno della fotografia digitale. Spesso questa mancanza di prospettiva va di pari passo con una **carenza da parte del management** nel prendere decisioni strategiche.

## **2. Diritti legali nell'affrontare le ristrutturazioni**

L'Unione Europea fornisce diversi strumenti ai lavoratori per intervenire in caso di ristrutturazione, quali:

- diritti fondamentali di informazione e consultazione;
- regolamenti sulla protezione sociale dei lavoratori interessati dalla ristrutturazione;
- diritti dei lavoratori nel contesto di normative economiche e aziendali; e, naturalmente
- diritti di informazione, consultazione e partecipazione sanciti nella direttiva sui CAE e sulle SE.

La prima direttiva sui CAE ambiva a colmare il vuoto giuridico nei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori, nel contesto di un'azienda che si apprestava ad affrontare un intenso processo di internazionalizzazione dove il potere decisionale non dipende più dal livello nazionale ma da quello sovranazionale. Per questa ragione furono introdotti i CAE e, successivamente, i comitati aziendali della SE, per assicurare la rappresentanza degli interessi dei lavoratori a livello europeo. Un altro ruolo della direttiva è legato all'impatto delle misure di ristrutturazione transnazionali. Poiché queste interessano contemporaneamente diversi Paesi, occorre coordinare i processi locali di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori.

### **Natura transnazionale delle decisioni**

Secondo la direttiva CAE, il carattere transnazionale di una problematica è determinato dal numero di Paesi interessati, dalla portata degli effetti potenziali e dal livello del management coinvolto. Di conseguenza, sono considerate transnazionali tutte le questioni che riguardano l'intero gruppo o almeno due Paesi.

Spesso, la natura transnazionale o meno di una problematica viene discussa fra il management e i rappresentanti dei lavoratori. Il management tende a limitare il carattere transfrontaliero a quelle situazioni i cui effetti sono significativi



sui lavoratori di almeno due Paesi. Tuttavia, vi sono questioni che pur interessando un solo Paese, hanno un impatto su tutto il personale e rientrano, quindi, nelle competenze del CAE. Inoltre, una problematica può essere considerata a carattere transfrontaliero se supera l'ambito di competenza del management locale. In altre parole, ogni decisione presa in un altro Stato membro e da un livello di management superiore, può essere considerata a carattere transnazionale. I casi di ristrutturazione transfrontaliera europea, il cui impatto ricade in diversi Stati membri UE, rientrano chiaramente nelle competenze del CAE.

### **Diritti di informazione e consultazione**

Le imprese multinazionali che hanno stabilito un CAE o un CA-SE, hanno l'obbligo di informare e consultare i rappresentanti dei lavoratori sulle tematiche seguenti:

- situazione ed evoluzione probabile dell'occupazione, investimenti e cambiamenti fondamentali riguardanti l'organizzazione;
- trasferimenti di produzione, fusioni, diminuzione delle dimensioni o chiusura delle imprese, degli stabilimenti o di parti importanti degli stessi;
- licenziamenti collettivi;
- introduzione di nuovi metodi di lavoro, di nuovi processi produttivi ed una nuova organizzazione del lavoro.

## **3. Prima di una ristrutturazione...**

### **... capire bene le proprie potenzialità!**

I CAE possono svolgere un ruolo attivo nella ristrutturazione di una multinazionale che integra e si lega agli interessi locali e nazionali dei lavoratori. La direttiva fornisce molti strumenti, spesso sottoutilizzati. Un CAE, coinvolto tempestivamente in un processo di ristrutturazione, può svolgere diverse funzioni:

- Potrebbe essere lo strumento per coordinare le risposte dei lavoratori alla ristrutturazione e fungere da catalizzatore per creare una strategia o un'azione veramente europea;

- Potrebbe essere utilizzato per ottenere maggiori informazioni e guadagnare tempo, utile a livello locale dove è possibile negoziare i piani sociali;
- Può coinvolgere esperti, necessari per aiutare a valutare i piani dell'azienda e suggerire proposte alternative;
- Inoltre, può supportare strategie locali, esercitando la propria influenza sul management a livello europeo.



### **... essere consapevoli della cultura manageriale che vige in azienda**

La cultura manageriale dell'azienda ha un impatto forte sul coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale. Per questa ragione, il vostro CAE dovrebbe valutare realisticamente se gli obblighi di legge esistenti, riguardanti la rappresentanza degli interessi dei lavoratori e i diritti dei lavoratori, rappresentano per il management istanze serie alle quali dare il massimo credito.

Provate a porvi le seguenti domande:

- I diritti di informazione e consultazione dei lavoratori sono generalmente rispettati?
- I dipendenti e gli organi di rappresentanza dei loro interessi vengono coinvolti nei progetti di cambiamento dell'azienda?
- Quando, e in che misura, il management fornisce informazioni sui cambiamenti pianificati per i lavoratori ed i livelli superiori?
- Il management centrale discute di questioni strategiche e pianificazione a lungo termine con i rappresentanti dei lavoratori, per esempio con il consiglio di sorveglianza?

- Esistono organi di rappresentanza degli interessi locali? Discutono regolarmente con i locali datori di lavoro?
- Le disposizioni relative agli obblighi di legge e ai contratti collettivi sono rispettate?
- Vi sono stati conflitti con il management a causa di disposizioni normative o obblighi di legge non rispettati?

### **... comprendere il processo decisionale transfrontaliero nella propria azienda**

Nelle multinazionali, spesso, è difficile stabilire un contatto diretto con i principali organi decisionali. È quindi utile identificare chi detiene quali competenze. Nei casi in cui il vero quartier generale si trovi fuori dall'UE, sarebbe bene capire qual è il reale potere del management europeo. Lo stesso esercizio dovrebbe essere ripetuto sul fronte dei lavoratori: quale organo a quale livello è più idoneo ad assumersi la responsabilità?

La Federazione sindacale europea può svolgere un ruolo chiave nell'identificare contatti locali e nel sostenere la rete di membri CAE e rappresentanti nazionali dei lavoratori. Il CAE dovrebbe sviluppare una strategia globale, che includa anche un piano di comunicazione, le possibili azioni per rafforzare la propria posizione e le iniziative volte ad assicurare il coordinamento interno (fra membri del CAE) ed esterno (con i rappresentanti e i sindacati locali, la Federazione europea, gli esperti, ecc.).

### **... essere consapevoli dei propri punti di forza, ma anche delle proprie debolezze**

La composizione di un CAE, il suo modus operandi, le sue qualifiche e il suo rapporto con i lavoratori e l'azienda ne determinano la condotta e il grado di influenza. Inoltre, l'esperienza pregressa in casi di ristrutturazione e la capacità di usare le risorse e tutti i possibili mezzi di pressione al momento giusto, rappresentano fattori decisivi che influiscono sul ruolo di un CAE.

### **Rispetto al management il CAE dovrebbe chiarire i seguenti aspetti:**

- Da chi è partito il processo di cambiamento? Chi ha preso la decisione?
- Quale ramo e/o tipo di attività è interessato?
- Quali organi decisionali sono responsabili (comitato esecutivo, consiglio d'amministrazione, consiglio di sorveglianza, assemblea generale annuale, comitato di gestione dei progetti, ecc.)?



- Quali decisioni devono essere prese e quali procedure occorre seguire (per esempio, decisione dell'assemblea generale per approvare una fusione)?

### **Rispetto ai rappresentanti dei lavoratori il CAE dovrebbe chiarire i seguenti aspetti:**

- Quali sono gli stabilimenti locali interessati dalla decisione?
- In quali decisioni e in che fase i consigli di fabbrica o i rappresentanti dei lavoratori di questi stabilimenti sono coinvolti?
- Che genere di contatti esiste fra i rappresentanti dei lavoratori e i principali organi di management e quali sono le loro responsabilità?
- Chi sono i rappresentanti chiave e come possono essere contattati?
- Quali sindacati potrebbero aiutare a stabilire un contatto?





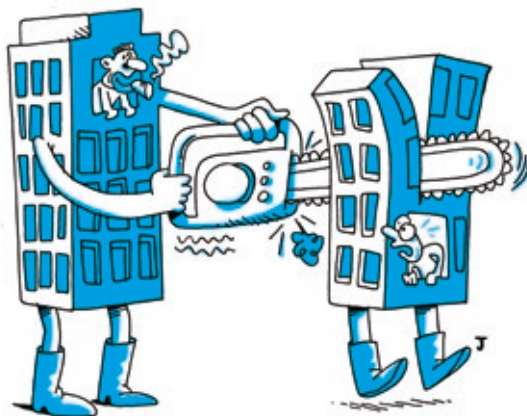
Al fine di valutare in maniera realistica le capacità del proprio CAE, occorre prendere in seria considerazione le seguenti domande:

- In che misura il CAE ed il comitato ristretto agiscono come un team?
- Il CAE si interessa di tutti i tipi di attività aziendale?
- In che misura il CAE ha esperienza di approcci strutturati che includano lo sviluppo di obiettivi e strategie e il monitoraggio del successo?
- Qual è la posizione del CAE rispetto all'attuale piano di ristrutturazione? Vi sono punti di vista divergenti?
- I membri del CAE dispongono di qualifiche sufficienti per valutare il processo di cambiamento oppure hanno accesso a risorse esterne (esperti) che li assistano in questa attività?
- Il CAE dispone di un coordinatore sindacale che rappresenta la Federazione europea?
- Qual è il rapporto fra il CAE e gli organi locali di rappresentanza degli interessi (nel dialogo bottom-up e top-down tramite i delegati nazionali CAE)? Cosa funziona bene e in cosa c'è spazio per un miglioramento?
- Che tipo di rapporto esiste fra il CAE e il management, sia a livello transfrontaliero, sia a livello inferiore (incluse le diverse divisioni o business area)?
- Il CAE ha rapporti con i CAE di altre aziende, nelle quali sono stati attuati progetti simili di ristrutturazione?

- Quale ruolo svolgono nell'azienda i sindacati responsabili? Qual è il tasso di sindacalizzazione nei diversi Paesi rappresentati nel CAE?

### **Una ristrutturazione ha sempre un impatto locale**

Una ristrutturazione colpisce principalmente, ed in primo luogo, i posti di lavoro e le condizioni di lavoro di base. Di conseguenza, il CAE dovrebbe interessarsi attivamente dei bisogni della manodopera locale e degli organi di rappresentanza, attraverso tutto il processo di cambiamento e ristrutturazione. Questa può rappresentare l'opportunità finale per dimostrare l'utilità del CAE e la sua capacità di trattare questioni concrete, che riguardano direttamente i lavoratori.



**Il diritto del CAE a riunirsi, per analizzare e rispondere alle misure di ristrutturazione, non entra in competizione con i diritti di informazione e consultazione a livello nazionale o locale.** Al contrario, le attività e le strategie dei rappresentanti dei lavoratori devono completarsi a vicenda. Non si tratta di stabilire "chi è stato informato per primo", quanto piuttosto comprendere ciò che ogni livello può ottenere attraverso l'accesso alle informazioni di cui dispone e facilitare le deliberazioni sulle conseguenze delle misure di ristrutturazione. Per questa ragione, è fondamentale che i membri del CAE si scambino regolarmente le informazioni su ciò che succede, a livello locale o nazionale,



EUROPEAN COMMISSION



COORDINATION WITH LOCAL LEVEL

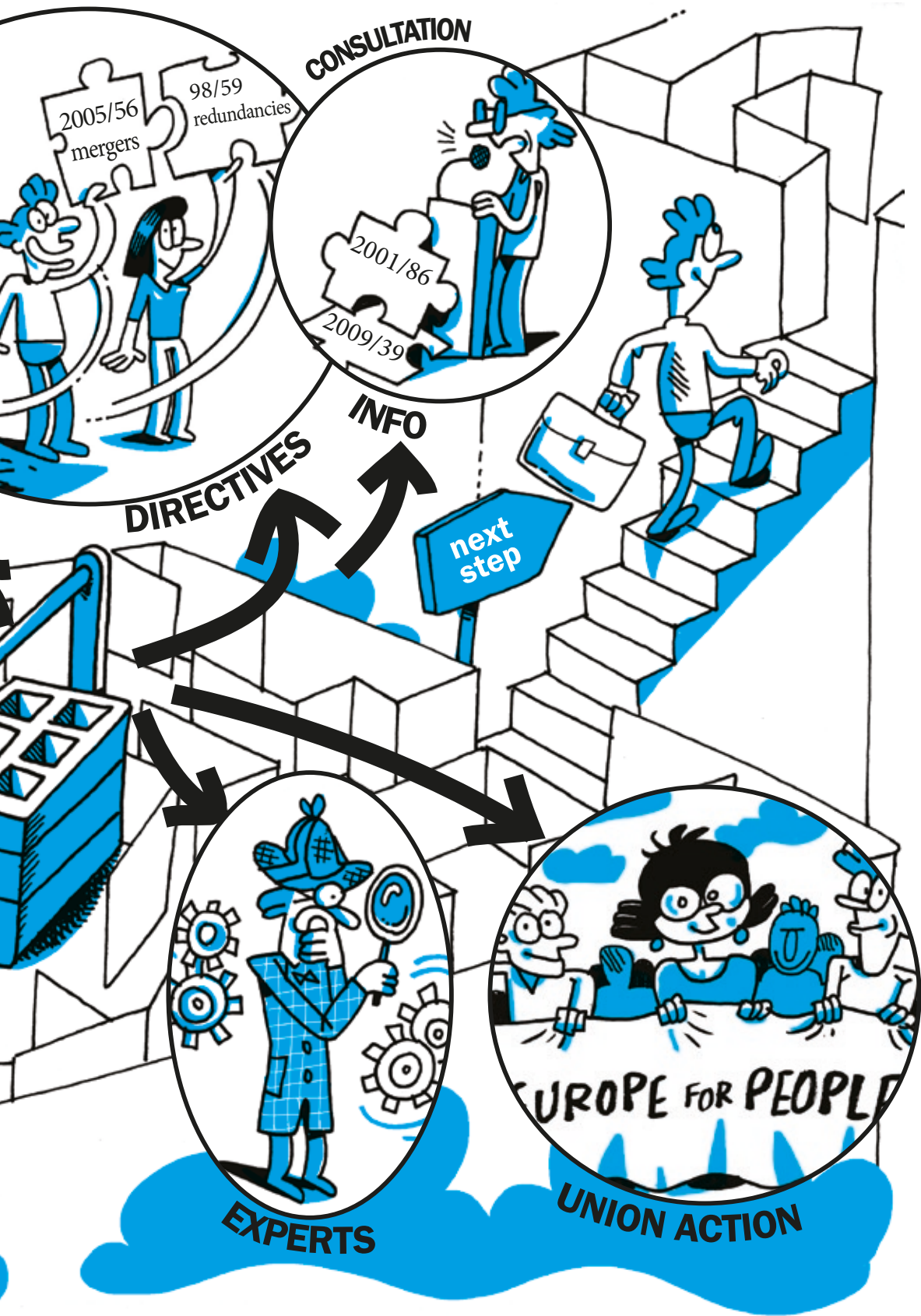


LEGAL RECOURSE



European Works Council





2005/56  
mergers

98/59  
redundancies

CONSULTATION

2001/86

2009/39

DIRECTIVES

INFO

next  
step

EXPERTS

EUROPE FOR PEOPLE

UNION ACTION

**Per guadagnarsi un sostegno forte da parte dei lavoratori, ed agire di conseguenza, il CAE dovrebbe porsi le seguenti domande:**

- Lo stabilimento interessato ha un proprio membro CAE? Se la risposta è negativa, un membro CAE di quel Paese è in contatto con la rappresentanza dei lavoratori di quello stabilimento?
- A parte lo scambio di rapporti con i delegati CAE locali, il vostro CAE ha stabilito canali di comunicazione diretta con i lavoratori e i loro organi di rappresentanza sul posto, per esempio tramite newsletter?
- I membri chiave del vostro CAE (per es. il comitato ristretto) fanno regolarmente visita agli stabilimenti locali e partecipano alle riunioni dei lavoratori?
- Siete a conoscenza degli stati d'animo e dell'atmosfera che c'è fra il personale sul posto?
- Siete consapevoli delle aspettative di quella parte di manodopera, direttamente o indirettamente interessata da un progetto di ristrutturazione?

e che cerchino un contatto diretto non appena sospettano il profilarsi di una misura transfrontaliera.



Troppo spesso i CAE sono informati nelle ultime fasi del processo decisionale, e l'annuncio di una ristrutturazione è come un fulmine a ciel sereno. Per questo è importante essere vigili e captare i primi segnali d'allarme su probabili importanti cambiamenti, quali, per esempio, la nomina

di nuovi membri in seno al comitato esecutivo o l'arrivo di un nuovo CEO, fluttuazioni insolite sul mercato azionario, modifiche della compagine azionaria, la fusione con importanti competitor, ecc. Uno strumento semplice, ma molto utile, è impostare **Google Alert** con il nome dell'azienda.

## **4. Come affrontare e influenzare i cambiamenti**

### **Comprendere la situazione dell'azienda**

Nelle situazioni in cui tutti i segnali indicano un'operazione di ristrutturazione, il CAE deve ottenere informazioni sui dati economici e capire quali sono le pressioni che spingono verso il cambiamento, nonché i motivi e gli obiettivi del management. Per comprendere la situazione dell'azienda e valutare la plausibilità di un piano di ristrutturazione, è di cruciale importanza che il CAE chieda al management una spiegazione dettagliata delle ragioni e degli obiettivi che giustificano tale progetto ed i motivi per cui le misure previste sono ritenute idonee al raggiungimento degli obiettivi definiti.

Nella pratica, i progetti di cambiamento, spesso, sono portati avanti senza aver prima definito degli scopi precisi e verificabili. Tuttavia, possono esserci anche scopi e motivazioni nascoste o non dichiarate. Conoscere tutti questi aspetti è un prerequisito importante per poter sviluppare una propria strategia. Nel caso dell'esternalizzazione, per esempio, gli scopi spesso menzionati sono il miglioramento del servizio clienti e l'ottimizzazione dei processi, ma in realtà questi potrebbero celare l'intenzione di voler trasferire il lavoro in società con condizioni di lavoro peggiori e salari più bassi, indebolire l'influenza dei lavoratori od eludere i diritti di codeterminazione.



Il CAE dispone di diversi modi per accertare gli scopi e gli obiettivi del datore di lavoro, il più ovvio fra questi è, idealmente, quello di ricevere il business plan completo e risposte dettagliate a tutte le domande. Altri metodi potrebbero includere il brainstorming e lo scambio di informazioni all'interno del CAE e fra i rappresentanti sindacali, dei lavoratori e dei quadri. Anche effettuare periodicamente una ricerca su Google, digitando il nome della propria azienda, può portare a intuizioni sorprendenti.

Per una valutazione preliminare degli obiettivi e degli scopi di un piano di ristrutturazione il CAE dovrebbe porsi le seguenti domande:

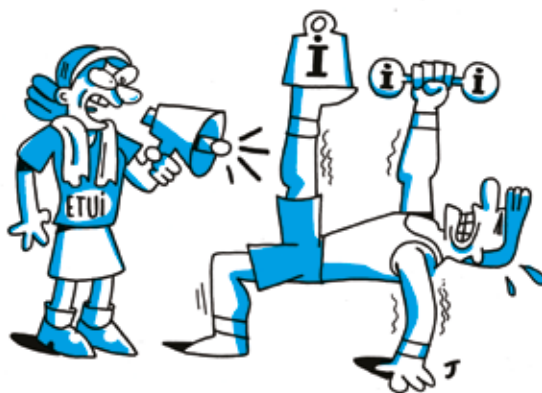
- Il CAE è a conoscenza degli obiettivi strategici e operativi del progetto?
- Qual è la strategia globale alla quale sta puntando l'azienda, e quali sono gli scopi perseguiti nel processo di implementazione?
- Quali sono i possibili motivi "nascosti"?
- Quali potrebbero essere i vantaggi e gli svantaggi di un piano di ristrutturazione per il datore di lavoro?
- Gli obiettivi del piano di ristrutturazione sono già stati fissati o sono ancora "negoziabili"?

### **Raccogliere informazioni significative**

Per evitare di essere inondati di informazioni spesso inutili e raccogliere, invece, quelle significative e rilevanti, il CAE dovrebbe svolgere un ruolo attivo nel definire l'agenda degli incontri con il management e chiarire quali informazioni si aspetta di ricevere.

### **Requisiti principali della qualità delle informazioni**

- Le informazioni fornite dovrebbero essere sufficientemente dettagliate. Le cifre totali dovrebbero essere ripartite per stabilimento, prodotto o gamma di prodotti, ecc. Questo consentirà di comprendere più chiaramente gli sviluppi all'interno dell'impresa ed a livello di stabilimento locale;
- Le cifre dovrebbero sempre essere fornite con quelle degli anni precedenti in modo da poter effettuare confronti e determinare le tendenze;
- Dovrebbero poi essere fornite informazioni aggiuntive di base sugli sviluppi correnti e i futuri piani e intenzioni;
- Le informazioni dovrebbero essere distribuite con sufficiente anticipo rispetto alla riunione del CAE, in modo da consentire l'analisi dei documenti (spesso sostanziosi) e lasciare il tempo per preparare domande ed osservazioni;
- Le riunioni del CAE saranno più produttive se entrambe le parti arrivano preparate. Assicuratevi di raccogliere le informazioni dai rappresentanti locali e dai lavoratori, e spunti su sviluppi rilevanti con sufficiente anticipo rispetto alla riunione, in modo da poter stabilire quali istanze portare all'attenzione del management.



### **Creatività nella raccolta di informazioni e controlli incrociati**

Se è impossibile ottenere le informazioni dal management, talvolta può essere utile ricorrere a canali alternativi (per es. rapporti

annuali, comunicati stampa, interviste con rappresentanti di manager senior, ecc.). Assicuratevi anche di verificare le informazioni che devono essere divulgate dall'impresa in base alle disposizioni legali che disciplinano i casi di fusione, rilevamento o licenziamenti collettivi. Tali fonti alternative dovrebbero essere usate, in ogni caso, per eseguire controlli incrociati sulle informazioni fornite durante le riunioni del CAE.

### **Informazione estesa dei lavoratori e diritti di consultazione in caso di fusioni e acquisizioni transfrontaliere**

Oltre alla legislazione sui CAE, l'Unione Europea ha introdotto diritti specifici per il coinvolgimento dei lavoratori in caso di offerte di acquisto e fusioni.

La direttiva 2004/25/CE sancisce il diritto dei lavoratori di ricevere informazioni complete su un'offerta d'acquisto e riconosce loro il diritto di elaborare una propria opinione/raccomandazione.

Nei casi di fusione transfrontaliera, il Regolamento CE n. 139/2004 prevede per gli organi di rappresentanza dei lavoratori il diritto di essere ascoltati durante i procedimenti di indagine condotti dalla DG Concorrenza.

Questi diritti non sono molto conosciuti, ma meritano di essere approfonditi.

Inoltre, anche fonti esterne come la Federazione europea dei sindacati o i sindacati nazionali, possono fornire informazioni importanti e assistenza. Essi possono anche aiutare a identificare gli esperti, i comitati aziendali di altre aziende operanti nello stesso settore o nella stessa regione, o associazioni industriali.

### **Fattori chiave del processo di consultazione**

Gli aspetti seguenti sono importanti nella fase di avvio e di coinvolgimento in un processo significativo di consultazione:

- Il CAE condivide gli obiettivi;
- La tabella di marcia e la divisione dei compiti sono chiare;
- Gli organi di rappresentanza dei lavoratori sono coinvolti nell'analisi dei risultati attesi, degli obiettivi e dei processi di lavoro;
- Sono coinvolti esperti interni ed esterni;
- Il calendario è coordinato con quello del datore di lavoro.

### **Coinvolgere i rappresentanti locali dei lavoratori**

Un piano di ristrutturazione non può essere esaminato dal CAE senza il coinvolgimento ed il supporto dei rappresentanti locali.

Questo aspetto non solo facilita la raccolta di informazioni, ma è necessario per far accettare le attività del CAE dai lavoratori.

Per stabilire le diverse forme di coinvolgimento dei rappresentanti locali dei lavoratori, il CAE dovrebbe chiarire le seguenti questioni:

- Quali aree dell'azienda e stabilimenti locali sono interessati dalla ristrutturazione?
- Quali aree e stabilimenti sono interessati indirettamente, per esempio in virtù dei rapporti di fornitura o di effetti a catena?
- Come sono collegati fra loro gli stabilimenti? Gli stabilimenti sono in competizione fra loro?
- Qual è l'impatto atteso sull'occupazione? Sono stati annunciati licenziamenti per motivi economici o esuberi?
- Quali sono le diversità di interessi e orientamenti all'interno del CAE e fra gli





organi di rappresentanza dei lavoratori negli stabilimenti locali dei diversi Paesi?

### Valutare il piano di ristrutturazione

Prima di esaminare ed approvare criticamente qualsiasi calcolo fornito dal management della società, il CAE, insieme ai rappresentanti delle divisioni, aree e stabilimenti interessati, dovrebbe valutare se il piano di ristrutturazione può essere considerato una componente significativa della strategia aziendale, volta a stabilizzare positivamente l'occupazione, il reddito e la competitività dell'impresa nel contesto delle esigenze di mercato, della concorrenza e delle competenze centrali dell'azienda.



Per valutare la plausibilità dei piani, o progetti di ristrutturazione, il CAE dovrebbe porsi le seguenti domande chiave:

- Il management ha fornito una risposta convincente sul significato strategico del piano di ristrutturazione?
- Dopo un attento esame, il piano di ristrutturazione previsto appare sensato da un punto di vista economico?

- Gli obiettivi e le finalità perseguite dal datore di lavoro appaiono realistiche?
- Quale sarà l'impatto dell'operazione di ristrutturazione sull'occupazione?
- Quale sarà l'impatto sulla competitività dell'impresa?

- Quali sono i rischi per la competitività dell'impresa che il management ha identificato nel piano di ristrutturazione? Quali sono le misure che l'azienda intende adottare per mitigare questi rischi?

### Verso una strategia condivisa sulla ristrutturazione: un'esercitazione pratica

Sul fronte dei lavoratori, il modo migliore per prepararsi al momento in cui sarà annunciata una ristrutturazione transnazionale è sviluppare una strategia d'azione comune, che comprenda una panoramica dettagliata sui ruoli e sulle responsabilità dei principali attori coinvolti: CAE e comitato ristretto, rappresentanti locali dei lavoratori, sindacati, Federazione europea dei sindacati ed esperti. Il ruolo di ognuno di questi attori può essere identificato considerando quattro grandi ambiti di responsabilità: informazione e consultazione, negoziazione (di piani sociali, accordi quadro, ecc.), comunicazione e azioni di vario genere (comunicati stampa, dichiarazioni congiunte, manifestazioni, scioperi, ecc.).

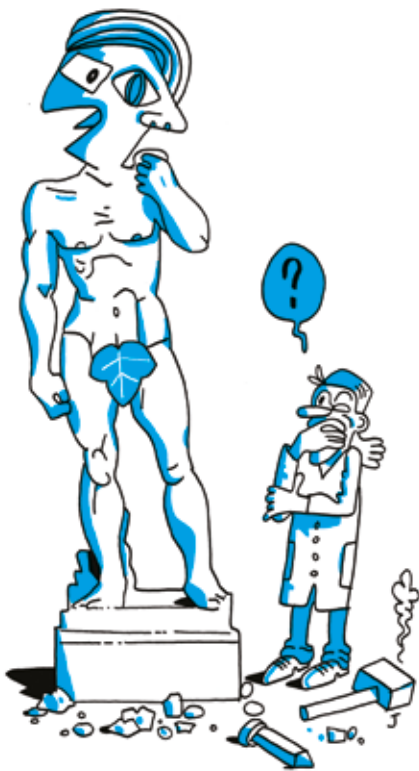
Potete utilizzare la tabella seguente per avere una visualizzazione completa compilando le varie caselle con le informazioni appropriate. Laddove è possibile, potete aggiungere una tempistica ed indicare le priorità:

	Informazione e consultazione	Negoziazione	Comunicazione	Azione
CAE e Comitato Ristretto				
Rappresentanti locali				
Sindacati				
Federazione europea e altri esperti				





Tenete presente che lo scopo di questo esercizio è sviluppare una strategia comune per il CAE e i rappresentanti locali dei lavoratori su come affrontare la ristrutturazione.



## 5. Dopo la ristrutturazione: riflettere sugli insegnamenti tratti da questa esperienza

L'analisi critica di un'operazione di ristrutturazione, delle sue conseguenze e

del ruolo svolto dal CAE in questo processo, dovrebbe essere una componente fondamentale di un'attenta valutazione post-ristrutturazione. Tale analisi dovrebbe essere parte di un esercizio congiunto fatto dal management e dal CAE, ma, cosa ancora più importante, dovrebbe essere svolta dal CAE come un processo separato ed in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori e la Federazione europea dei sindacati.

Infatti, un'analisi di questo tipo deve rispondere fondamentalmente a tre semplici domande:

- Cosa è andato bene?
- Cosa non è andato bene o ha fallito?
- Cosa possiamo fare di diverso la prossima volta?

È importante identificare i diversi punti di vista dei vari stabilimenti locali, o business area, e comprendere le ragioni di tali diversità.

Sulla base di queste riflessioni, il CAE dovrebbe stabilire cosa fare in futuro per migliorare il proprio impegno nei casi di ristrutturazione ed evitare di ripetere gli errori fatti.

## 6. Dare l'esempio

Quando si ha a che fare con le ristrutturazioni, non esiste una best practice che vada bene per tutti. Se il dialogo fra il CAE e il management è buono ed improntato alla trasparenza, bastano semplici regole per l'accordo. Se, invece, i rapporti sono difficili, il management si rifiuta di svelare i propri piani e sono a rischio centinaia di posti di lavoro, è possibile prendere in considerazione un'azione industriale o, addirittura, procedimenti giudiziari. Qui di seguito sono elencati alcuni esempi tratti da esperienze passate.

### **Esempio 1 Comitato aziendale europeo Ecolab & Nalco, 21/5/2015**

"Il management centrale darà tutte le informazioni necessarie al CAE. Le informazioni devono essere complete e fornite per tempo, almeno una settimana prima. (...) Il management centrale terrà in considerazione l'opinione e la raccomandazione del CAE

nel proprio processo decisionale e darà una risposta al CAE entro 15 giorni motivando la propria decisione. (...) Le parti si consulteranno con l'intento di raggiungere una comprensione reciproca."

### **Esempio 2 Comitato aziendale europeo ABB, 12/4/2013**

"Nel caso in cui una misura interessi più di 50 lavoratori, il presidente e il vicepresidente del comitato aziendale europeo di ABB dovranno esserne informati prima che tale misura sia annunciata e siano concordati gli step conseguenti sul fronte dell'informazione e consultazione. Nel caso in cui una misura interessi più di 100 lavoratori, il consiglio ristretto e i rappresentanti dei Paesi interessati dovranno essere informati e saranno concordati gli step conseguenti sul fronte dell'informazione e consultazione."

### **Esempio 3 Equens SE**

Il legame fra livello europeo ed livello locale di rappresentanza nei casi di ristrutturazione, fu ampiamente discusso durante un'attività di formazione di tre giorni realizzata nel 2011, alla quale parteciparono tutti i membri del comitato aziendale SE e tutti i rappresentanti locali di Paesi Bassi, Germania ed Italia, i loro rispettivi funzionari sindacali ed un funzionario di UNI Europa. Questo lavoro ha prodotto un modello di diagramma di flusso, accettato poi anche dal management centrale. Il modello prevede un approccio step by step con un riscontro costante fra gli organi di rappresentanza locale ed europea che, eventualmente, può portare ad una presa di posizione formale del CA-SE e stabilisce che la decisione finale sia presa al termine di questo processo.

### **Esempio 4 General Electric**

In seguito all'acquisizione di Alstom Power, nel novembre 2015, GE è diventata un player di primissimo piano nell'industria energetica europea. Appena tre mesi dopo la conclusione dell'accordo, GE annunciò l'intenzione di risparmiare 3 miliardi di euro tagliando 6500 posti di lavoro in Europa. In risposta a questo annuncio, il gruppo di coordinamento sindacale industriAll di GE proclamò una giornata di azione congiunta l'8 aprile 2016. Nel quartier generale della società, a Parigi, e negli stabilimenti di tutta Europa, migliaia di lavoratori protestarono simultaneamente facendo quadrato attorno alle stesse istanze: fermare il taglio dei posti di lavoro, presentare un progetto industriale a lungo termine, rispettare i diritti di informazione e consultazione, considerare le proposte alternative avanzate dai rappresentanti dei lavoratori.

### **Esempio 5 RWE**

Il 10 marzo 2010, il CAE ed il management centrale firmarono un accordo quadro transfrontaliero "sull'applicazione di standard minimi per le ristrutturazioni nel Gruppo RWE". Tale accordo definisce le misure di ristrutturazione, gli standard minimi da rispettare in tutto il Gruppo e le regole di coinvolgimento del CAE, oltre ad alcuni principi su come ridurre al minimo le conseguenze sociali per i singoli lavoratori.



# European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium  
+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

Il presente opuscolo è stato realizzato dal Centro europeo di competenza per la partecipazione dei lavoratori (EWPPC). È il terzo di una serie di manuali pratici illustrati che intendono fornire un aiuto ai rappresentanti dei lavoratori negli organi transnazionali di informazione e consultazione.

Team editoriale Eckhard Voss, wmp consult;  
Bruno Demaître, ETUI; Stan De Spiegelaere, ETUI  
Illustrazioni © Juan Mendez  
Design grafico Coast-Agency

Le pubblicazioni dell'ETUI sono pubblicate a fine di suscitare commenti e incoraggiare il dibattito. Le opinioni espresse sono proprie degli autori e non riflettono necessariamente né le opinioni dell'ETUI né quelle dei membri dell'assemblea generale.

Per ulteriori informazioni contattare:  
Bruno Demaître, ETUI  
bdemaître@etui.org

© European Trade Union Institute  
D/2018/10.574/15  
ISBN 978-2-87452-484-4

FSC



L'ETUI è un organismo finanziato dall'Unione Europea.  
L'Unione Europea non risponde del modo in cui saranno utilizzate  
le informazioni contenute nella presente pubblicazione.

# etui.