



Linee guida ETF relative alle ristrutturazioni di imprese transnazionali

Introduzione

Le ristrutturazioni aziendali si sono evolute notevolmente a partire dagli anni '90. Innanzitutto, non si tratta più di una reazione eccezionale a problemi finanziari significativi o a crisi di mercato. Oggi, la ristrutturazione è diventata una prassi aziendale di routine in tutti i settori e paesi, a cui le aziende ricorrono per adattarsi all'evoluzione delle condizioni di mercato, ai progressi tecnologici e alla concorrenza crescente. In secondo luogo, le ristrutturazioni sono diventate più complesse e articolate. Possono coinvolgere più paesi e assumere varie forme (da delocalizzazione, fusioni e acquisizioni, outsourcing, offshoring, spin-off, joint venture¹), con requisiti e implicazioni legali differenti². In terzo luogo, il ritmo dei cambiamenti nell'ambiente aziendale odierno ha subito un'accelerazione. Spesso il tempo a disposizione per approfondire analisi e pianificazione risulta ridotto, rendendo il processo più caotico e difficile da seguire.

Quando le ristrutturazioni comportano esubero del personale, trasferimenti di attività o cambiamenti significativi delle condizioni di impiego, i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati hanno il diritto fondamentale di essere informati e consultati. Il loro ruolo consiste nell'agire da intermediari chiave per tutelare i diritti dei lavoratori, negoziare e ottenere risultati ottimali e fornire sostegno durante le transizioni più complesse. Il loro coinvolgimento contribuisce a garantire un processo più equilibrato ed equo per i dipendenti. Dinanzi alla frequenza, alla complessità e alla rapidità crescente delle ristrutturazioni, tuttavia, è diventato ancora più difficile anticipare e contrastare le strategie di alcune aziende volte a mettere i lavoratori, i siti e i Paesi gli uni contro gli altri, causando talvolta il dumping sociale.

In quanto Federazione sindacale europea, l'ETF è fermamente convinta che i problemi transnazionali, come le ristrutturazioni, richiedano soluzioni transnazionali e che soltanto un coordinamento transfrontaliero forte possa bilanciare la frequente asimmetria di potere tra management e rappresentanti dei lavoratori. Queste linee guida mirano quindi a fare chiarezza sul processo, sugli strumenti disponibili e sul coinvolgimento dell'ETF.

¹ La fusione indica l'unione di due società per formare un'unica entità. L'acquisizione si verifica quando un'azienda è integrata in un'altra persona giuridica esistente. L'outsourcing è l'esternalizzazione di un'attività a un'altra azienda. Nella delocalizzazione, l'attività rimane all'interno dell'azienda, ma è trasferita in un altro luogo. Anche con l'offshoring l'attività rimane all'interno dell'azienda, ma è trasferita al di fuori dei confini dell'UE. Con lo spin-off l'attività è trasferita in una nuova società autonoma. Le joint venture sono nuove entità commerciali create e controllate da due o più società.

² Per conoscere l'approccio sindacale raccomandato per fronteggiare 10 diversi tipi di ristrutturazione transnazionale, consultare il Transnational Restructuring Navigator, sviluppato da wmp consult e Syndex Europe in stretta collaborazione con le Federazioni sindacali europee, tra cui ETF, CES ed ETUI, <https://restructuring-navigator.eu/>.



Come prevedere e reagire alle ristrutturazioni?

I rappresentanti dei lavoratori e i sindacati non dovranno attendere che le ristrutturazioni avvengano, ma prevederle, per quanto possibile, in modo da essere coinvolti nel processo fin dalle prime fasi. Solo anticipando il cambiamento, i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati possono influenzare le decisioni dell'azienda, anziché limitarsi semplicemente ad ammortizzare gli impatti sociali della ristrutturazione. A tal fine esistono due importanti strumenti:

1. **I Comitati aziendali europei (CAE)³ e i comitati aziendali delle aziende con statuto della società europea (Societas Europaea - SE WC)** sono i primi organismi, e finora gli unici, a rappresentare formalmente gli interessi dei lavoratori in ambito aziendale a livello europeo, consentendo l'informazione e la consultazione con i vertici decisionali. Forniscono inoltre ai lavoratori e ai rappresentanti sindacali di tutta Europa la grande opportunità di incontrarsi regolarmente, scambiarsi informazioni (anche al di fuori delle riunioni annuali e sugli argomenti che non riguardano l'accordo CAE) e fare riferimento ai rappresentanti nazionali dei lavoratori. Possono pertanto fungere anche da sistema di allerta precoce. È quindi molto importante comprendere il loro funzionamento e sfruttarne appieno il potenziale⁴.

In effetti, la pratica ha dimostrato che la concezione di strategie sindacali europee riguardanti i CAE può avere un esito positivo, in particolare quando i rappresentanti dei lavoratori possono avanzare controproposte concrete basate sul dialogo sociale a livello aziendale transnazionale o sull'estensione dei risultati raggiunti dal dialogo sociale a livello nazionale. Per questo è possibile dialogare con il management aprendo a misure anticipatrici concrete e costruttive⁵.

I CAE presentano tuttavia dei limiti, per esempio quando:

- il management ostacola il lavoro del CAE/SE WC violando il loro diritto all'informazione e alla consultazione in modo tempestivo;
- la presenza sindacale è debole e/o non c'è la volontà di (re)agire;
- non coprono tutti i paesi interessati dalla ristrutturazione;
- è necessario negoziare o intraprendere un'azione sindacale.

2. **Le reti sindacali aziendali transfrontaliere** possono essere create in aggiunta, se necessario, per garantire che tutti i sindacati (compresi quelli non rappresentati dal CAE/SE WC o quando non esiste un CAE/SE WC) siano informati di ciò che accade in azienda. Le reti aziendali sono utili per condividere le informazioni disponibili a tutti i livelli, consentendo così di comprendere meglio la situazione e la strategia del management. Possono inoltre contribuire alla progettazione di una strategia sindacale comune per essere pronti a reagire rapidamente

³ Per maggiori informazioni sui CAE, vedere le Linee guida della politica dell'ETF sul coordinamento dei comitati aziendali europei, aggiornate al 2024.

⁴ Per ulteriori indicazioni, vedere il Manuale dell'ETUI per i rappresentanti dei lavoratori europei "How to prepare for company change" [Come prepararsi ai cambiamenti aziendali].

⁵ European Trade Union Confederation (ETUC), Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger transnational trade union coordination, 2011 [Confederazione europea dei sindacati (CES), Ristrutturazione delle imprese multinazionali: affrontare l'impatto della crisi attraverso un coordinamento sindacale transnazionale più forte].



alle fasi successive e garantire che la ristrutturazione sia gestita in modo socialmente responsabile.

Le reti aziendali e i CAE/SE WC sono complementari e dovrebbero collaborare sostenendosi reciprocamente. Il collegamento tra loro si basa sugli stretti legami con i sindacati nazionali e l'ETF. Anche il coordinatore del CAE svolge un ruolo importante⁶.

La creazione di un nuovo CAE può richiedere fino a tre anni prima di potere essere operativo. Pertanto, se non esiste un CAE al momento di una probabile ristrutturazione, creare una rete aziendale è l'opzione migliore per consentire una risposta rapida.

Coordinamento di un CAE

La ristrutturazione è una delle aree più complesse per un buon coordinamento dell'ETF, in particolare perché:

- Si basa sulla comunicazione rapida e chiara tra le varie parti (affiliati dell'ETF, CAE, coordinatore del CAE, Segreteria dell'ETF);
- Le strutture di rappresentanza dei lavoratori nazionali ed europee possono avere diritti e procedure di informazione e consultazione diversi, il che può causare potenziali conflitti nelle scadenze;
- I membri del CAE potrebbero essere reticenti a condividere informazioni classificate come confidenziali dal management;
- In molte situazioni, le strutture nazionali ed europee non conoscono le rispettive competenze, diritti e procedure e non possono quindi utilizzare al meglio i loro diritti in toto.

L'effettiva capacità di coordinamento dell'ETF dipenderà quindi fortemente da una **comunicazione trasparente e tempestiva** da parte di tutti, oltre che da una valutazione approfondita della situazione.

Si può creare una rete aziendale con diverse impostazioni:

1. Quando?

Il tempismo è fondamentale, quindi le informazioni devono essere condivise quanto prima.

- **Prima dell'annuncio**

La rete aziendale può essere creata non appena il CAE/SE WC o un sindacato segnala una situazione critica che richiede un intervento a livello sindacale e industriale (per esempio, piano di riduzione dei posti di lavoro, rischio di insolvenza dell'azienda, voci di un piano di ristrutturazione).

- ➔ In ogni caso, le informazioni devono essere prima verificate e confermate.
- ➔ Potrebbe essere già stata creata una rete sindacale globale sotto l'egida dell'ITF. Occorre quindi verificare se tale rete esista già e, in caso affermativo, coordinarsi con l'ITF.
- ➔ Si può organizzare una riunione appena ottenute informazioni sufficienti per valutare la situazione.

⁶ Per maggiori informazioni sul ruolo del coordinatore del CAE, vedere le Linee guida della politica dell'ETF sul coordinamento dei Comitati aziendali europei.



- **Al più tardi dopo l'annuncio del management**

Quando una multinazionale annuncia misure di ristrutturazione che interessano più paesi, l'ETF convoca una riunione di coordinamento appena dispone delle informazioni in merito.

2. Da chi?

- Su iniziativa della Segreteria dell'ETF (per esempio, in caso di fusione)
- Su richiesta di una o più organizzazioni sindacali affiliate.

3. Come?

L'incontro riunirà:

- **I rappresentanti sindacali** dei principali paesi europei: sede centrale e ubicazione dell'azienda;
- **I funzionari sindacali nazionali responsabili delle politiche aziendali/dei CAE**, che saranno in grado di raccogliere e trasmettere le informazioni ai rappresentanti dei lavoratori dell'azienda nel loro paese (rappresentante sindacale centrale, presidente del gruppo/comitato aziendale centrale...), nonché al(i) funzionario(o) responsabile(i) del settore della loro organizzazione sindacale.
Il sindacato nazionale può decidere, a seconda dei casi, di farsi rappresentare nella rete da un funzionario diverso dal responsabile della politica aziendale/dei CAE
➔ In ogni caso, la persona che partecipa alla riunione deve avere un mandato chiaro ed essere in grado di prendere decisioni per conto della sua organizzazione!
- **I rappresentanti del CAE** (se esistente): a priori solo membri del sindacato (o, qualora appaia sensato a livello di confronti, tutti i delegati del CAE, indipendentemente dall'appartenenza sindacale, purché non facciano parte del management team nel loro paese d'origine);
- **Il coordinatore del CAE** (se esistente);
- **Gli esperti del CAE** (se esistenti);
- **I rappresentanti dei dipendenti a livello di consiglio di amministrazione** (se esistenti);
- La **Segreteria dell'ETF** (funzionario responsabile delle politiche dei CAE e delle politiche aziendali, funzionario responsabile delle politiche del settore interessato, se pertinente, ed eventualmente il Segretario generale dell'ETF).

Tutti i partecipanti alla riunione dovrebbero avere un mandato chiaro conferito dai loro rispettivi sindacati in modo che possano esprimersi e prendere decisioni necessarie.

L'obiettivo della **riunione di coordinamento** sarà:

- Giungere alla comprensione comune del processo, della natura della ristrutturazione e delle possibili conseguenze;
- Garantire che tutti i sindacati con membri nell'azienda, compresi quelli non presenti nel CAE/SE WC, abbiano lo stesso livello di informazione, assicurando così un adeguato follow-up a livello nazionale;
- Assicurare la volontà politica di collaborare;
- Garantire una risposta sindacale rapida e coordinata (concordando una strategia/un piano d'azione);
- Se necessario, sostenere il CAE/SE WC.

Data la consueta urgenza della situazione e la necessità di reagire rapidamente, le riunioni saranno generalmente online. In base al budget disponibile, l'ETF fornirà un servizio di interpretariato



durante la riunione.

Le possibili azioni previste dalla strategia comprendono:

- Azioni di solidarietà con i lavoratori
- Campagne (stampa, social media)
- Dichiarazioni congiunte
- Lettere al management
- Incontri con il management
- Negoziazione di un Accordo quadro europeo
- Attività di patrocinio a livello europeo (per es. incontri con la Commissione europea, con gli eurodeputati)
- ...

Dopo la riunione di coordinamento, l'ETF renderà nota una sintesi contenente tutte le informazioni e azioni da intraprendere a tutti gli affiliati. Se ritenuto utile, l'ETF potrebbe creare un canale di comunicazione per consentire un rapido scambio di informazioni (per esempio attraverso un gruppo su WhatsApp).

I sindacati affiliati all'ETF e il CAE, quando esiste, (cioè il coordinatore del CAE, l'esperto dell'ETF, i membri sindacalizzati del CAE, il comitato ristretto) dovranno informare tempestivamente l'ETF su tutti gli sviluppi relativi al progetto di ristrutturazione, sull'avanzamento del processo di informazione e consultazione, nonché sulla rispettiva posizione in merito alle misure proposte. Se necessario, l'ETF può convocare riunioni di follow-up.