

# RIVISITARE LE RISTRUTTURAZIONI, L'ANTICIPAZIONE DEL CAMBIAMENTO E LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN UN MONDO DIGITALIZZATO

– RAPPORTO ALLA CES –





# **RIVISITARE LE RISTRUTTURAZIONI, L'ANTICIPAZIONE DEL CAMBIAMENTO E LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN UN MONDO DIGITALIZZATO**

– RAPPORTO ALLA CES –

FEBBRAIO 2016

Redatto nel contesto del progetto CES sulla Partecipazione dei Lavoratori 2015/16  
e sulla base di discussioni con gli affiliati della CES e delle ETUFs  
durante il work-shop di Lisbona del Maggio 2015

ECKHARD VOSS

# INDICE DEI CONTENUTI

## **1 INTRODUZIONE**

## **2 ANDAMENTO E CAMBIAMENTI NELLE RISTRUTTURAZIONI DOPO LA CRISI DEL 2008**

- 2.1 Le ristrutturazioni legate alla crisi hanno distrutto milioni di posti di lavoro in UE ..... 5
- 2.2 Ristrutturazioni nelle PMI e nel settore pubblico ..... 8
- 2.3 Andamenti qualitative e percorsi delle ristrutturazioni: polarizzazione crescent del mercato del lavoro ..... 8
- 2.4 Il divario tra paesi è cresciuto significativamente ..... 9
- 2.5 Evitare una “divisione digitale” regionale in Europa ..... 10

## **3 UN DECENNIO PERDUTO PER LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E IL DIALOGO SULLE RISTRUTTURAZIONI**

- 3.1 Svuotare il modello sociale europeo di partecipazione dei lavoratori ..... 13
- 3.2 Pii desideri e dura realtà per informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori nelle ristrutturazioni e nell’anticipazione del cambiamento ..... 14
- 3.3 CAE e ristrutturazioni aziendali transnazionali: la realtà mostra ancora risultati complessivamente deludenti ..... 15
- 3.4 Linee guida, buone pratiche e soft law non funzionano ..... 17

## **4 CAPISALDI DI UN MODELLO PIÙ EQUO PER AFFRONTARE LE RISTRUTTURAZIONI E ANTICIPARE I CAMBIAMENTI**

- 4.1 Verso un quadro integrato di partecipazione dei lavoratori e democrazia industriale ..... 19
- 4.2 Pietre angolari per migliorare il quadro esistente ..... 19

## **5 BIBLIOGRAFIA ..... 23**

# 1. INTRODUZIONE

La CES, nonché le Federazioni Sindacali Europee di Settore (FSES) negli ultimi due decenni sono state attivamente coinvolte nel dibattito europeo su come migliorare le condizioni di riferimento per sindacati, rappresentanti così come dei singoli lavoratori dipendenti in contesti di ristrutturazione aziendale – in materia di anticipazione e anche di gestione delle operazioni di ristrutturazione, sia a livello nazionale che transfrontaliero. In varie occasioni, in studi sindacali e progetti di cooperazione, così come in sede di dialogo bilaterale e trilaterale e in eventi europei, è stato evidenziato e sottolineato dai sindacati europei che vi è la necessità di un rafforzamento sostanziale dei diritti dei lavoratori, al fine per modellare e plasmare una buona gestione delle ristrutturazioni aziendali e rafforzare la capacità di anticiparne i cambiamenti.

Le posizioni e le richieste chiave della CES e delle Federazioni Europee sono state evidenziate nella risoluzione del Comitato esecutivo della CES del marzo 2012, che pone l'accento su cinque elementi, in particolare, come azioni-chiave per l'UE nell'anticipazione e gestione del cambiamento (CES 2012):

1. Preparazione e messa in condizione dei lavoratori di reagire al cambiamento: ruolo chiave dell'istruzione e della formazione
2. Il mantenimento e la creazione di posti di lavoro: il ruolo fondamentale della politica industriale
3. Dare ai lavoratori una voce e posto nelle decisioni strategiche: il ruolo fondamentale di informazione, consultazione e partecipazione
4. Garantire un quadro giuridico europeo: ruolo fondamentale della contrattazione collettiva
5. Fornire una rete di sicurezza: ruolo chiave per le politiche attive del lavoro, la protezione sociale e le misure di sostegno.

Ponendo l'attenzione sulle ristrutturazioni aziendali transnazionali, un progetto congiunto della CES con IndustriALL, UNI Europa, EFFAT e EFBWW, implementato tra il dicembre 2012 e il giugno 2014, ha dimostrato che i quadri esistenti di anticipare e attenuare gli effetti delle ristrutturazioni aziendali troppo spesso non funzionano, in pratica, a causa della loro natura volontaria, di errati presupposti interni o altre carenze. Troppo spesso le norme esistenti non vengono rispettate o addirittura attivamente minate dai datori di lavoro e dalle gestioni aziendali (ETUC/SDA 2014).

Allo stesso tempo, i cambiamenti sociali ed economici in Europa a partire dalla crisi del 2008 e in conseguenza della crisi dell'euro dopo il 2010, i programmi di austerità e le riforme strutturali non solo hanno accelerato le ristrutturazioni aziendali, ma hanno anche determinato un aumento della pressione sui diritti dei lavoratori, sulle relazioni collettive e sulla partecipazione dei lavoratori in tutta Europa.

In tutto questo, e anche in previsione del riesame da parte della Commissione Europea del "Quadro di qualità per anticipare il cambiamento e le ristrutturazioni" nel 2016, la consultazione sul consolidamento delle tre direttive in materia di informazione e consultazione lanciato nel mese di aprile 2015 e la revisione della Direttiva rifusa sui comitati aziendali europei nel 2016, la CES, nel contesto delle attività sulla partecipazione dei lavoratori, attualmente sta portando avanti una serie di azioni che affrontano anche la questione delle ristrutturazioni e dell'anticipazione del cambiamento. Lo scopo di queste attività è quello di rivisitare e ripensare le posizioni sulle ristrutturazioni alla luce delle tendenze più recenti (compresi gli effetti già visibili e probabili della digitalizzazione delle nostre economie) e le nuove esigenze e sfide che emergono per informazione e consultazione dei lavoratori, nonché la partecipazione ad anticipare e gestire il cambiamento e contrastarlo con i risultati deludenti di più di un decennio di semplici colloqui e simbologia politica che caratterizza fortemente le attività delle istituzioni europee, così come all'interno del dialogo sociale intersettoriale.

Dopo una riunione ad alto livello tra affiliati CES e rappresentanti FSE sulle ristrutturazioni e anticipazione dei cambiamenti che si è tenuta a Lisbona nel maggio 2015, questo documento mira a fornire documentazione e informazioni di fondo su attuali tendenze e cambiamenti nelle ristrutturazioni societarie, riassumendo le carenze principali dei quadri europei e regolatori, con attenzione alla partecipazione dei lavoratori coinvolti nelle ristrutturazioni e – infine – disegnando gli aspetti chiave che caratterizzeranno un modello equo di trattare con le ristrutturazioni e una migliore anticipazione del cambiamento a livello aziendale e non solo.

Come si vedrà nelle sezioni seguenti, ristrutturazione e cambiamento nel corso degli ultimi anni non solo sono accelerati ma sono diventati ancora più una questione

quotidiana negli affari aziendali, e sono aumentati anche i requisiti e il supporto necessari per i rappresentanti dei lavoratori in azienda a livello nazionale ed europeo. In questa prospettiva, e nel contesto della articolazione di interessi a livello locale, regionale, nazionale, e degli organismi di rappresentanza dei lavoratori a livello europeo, l'esperienza delle buone pratiche indica chiaramente il ruolo importante di coordinamento, comunicazione, forn-

tura di competenze e di orientamento, nonché delle risorse per lo scambio e la consultazione tra i rappresentanti dei lavoratori. Qui, i sindacati europei sono i principali attori e - contro la velocità accelerata di ristrutturazioni e cambiamento - devono trovare soluzioni su come impegnarsi e investire di più in termini di risorse e di tempo in misure di sostegno e di facilitazione per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori.

## 2. ANDAMENTO E CAMBIAMENTI NELLE RISTRUTTURAZIONI DOPO LA CRISI DEL 2008

### 2.1 LE RISTRUTTURAZIONI LEGATE ALLA CRISI HANNO DISTRUTTO MILIONI DI POSTI DI LAVORO IN UE

Anche se l'Europa ha sempre affrontato fasi di ristrutturazione accelerata in settori specifici (ad esempio quello dell'acciaio, o del tessile) o nelle economie nazionali (ad esempio, il processo di trasformazione in Europa centrale e orientale), le ristrutturazioni subito dopo la crisi del 2008 sono diverse. La crisi ha portato a termine una fase relativamente lunga di creazione netta di posti di lavoro e ha determinato un aumento repentino e continuo della disoccupazione che sta continuando nella maggior parte degli Stati membri. Nel 2014, ci sono stati 6 milioni in meno di europei occupati di prima crisi finanziaria ed economica nel 2008 (Eurofound 2015a).

Ha inoltre accelerato il declino industriale in Europa. Le ristrutturazioni sono diventate una caratteristica costante della vita economica risultante dal progresso e dalle innovazioni tecnologiche e dai cambiamenti sociali e politici

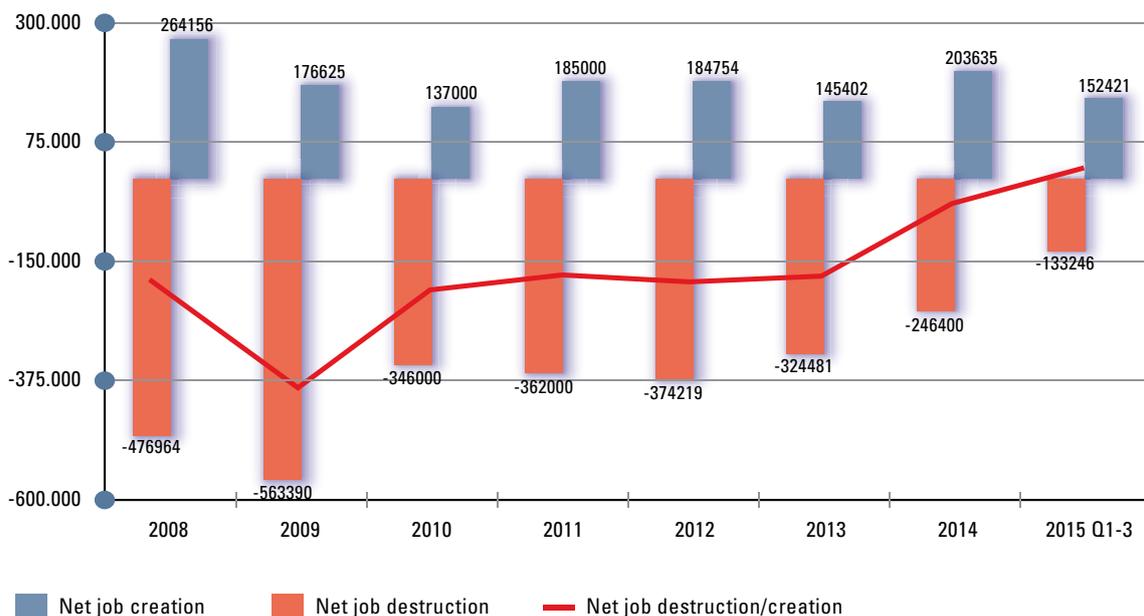
che interessano, in particolare, mercato del lavoro e politiche sociali.

Secondo il "Monitor europeo ristrutturazioni" (ERM), gestito dalla UE, finanziato dalla agenzia Eurofound di Dublino, oltre 2,8 milioni di posti di lavoro sono andati persi a causa di ristrutturazioni tra il 2008 e la fine del 2015. Allo stesso tempo, la quantità significativa di lavoro creato è rimasta indietro e ha riguardato solo circa 1,4 milioni di posti di lavoro, con una conseguente perdita netta di oltre 1,3 milioni di posti di lavoro.

Per quanto riguarda le forme di ristrutturazione, una voce generica, la categoria residuale 'ristrutturazione interna' rappresenta la maggioranza dei casi nell'insieme di dati ERM prima e dopo la crisi. Circa il 70% delle perdite di posti di lavoro sono attribuibili a ristrutturazioni interne.

Le ristrutturazioni a causa di fallimento o chiusura di attività hanno rappresentato una causa di aumento della quota di perdita di lavoro nel post-crisi rispetto al pre-crisi

PERDITE E CREAZIONE DI POSTI DI LAVORO 2008 - 2015 SECONDO ERM



Fonte: Calcolo autonomo, basato su rapporto quadrimestrale ERM, Eurofound.

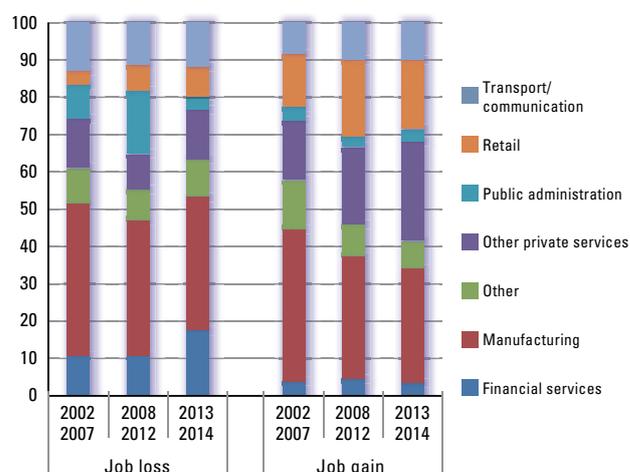
(23% rispetto al 15%). Casi di offshoring, outsourcing e / o delocalizzazione rappresentano un modesto 4% di perdita di lavoro nel post-crisi, contro il 9% del pre-crisi. Allo stesso modo, la quota recente di posti di lavoro persi lavoro attribuibile a fusioni/acquisizioni suggerisce che l'attività di fusione aziendale può essere rafforzata dopo il calo indotto da una crisi.

Il manifatturiero è il vasto settore che rappresenta le perdite e gli aumenti di posti di lavoro più attesi, nel database degli eventilegati alle ristrutturazioni. In virtù delle sue soglie di ammissibilità per dimensioni, il manifatturiero è sovrarappresentato nell'insieme dei dati ERM sui casi di ristrutturazione e sulla perdita di posti di lavoro annunciata. La sua quota di impiego ha teso a diminuire per anni, e questa tendenza è accelerata dal 2008 - in netto contrasto con gli ambiziosi obiettivi dell'UE in materia di re-industrializzazione. Oggi, solo uno su sei posti di lavoro in Europa è nella produzione, quando nel 1980 erano uno su quattro.

Ma non è solo il settore produttivo/manifatturiero ad aver subito perdite massicce di posti di lavoro a causa delle ristrutturazioni legate alla crisi dal 2008. Altre tendenze post-2008 sono state:

- una quota crescente di distruzione di posti di lavoro nel settore del commercio;

## QUOTA DI POSTI DI LAVORO PERSI/GUADAGNATI ANNUNCIATI PER SETTORI, 2002 – 2014 (%)



Fonte: ERM 2002-2014

- il crescente calo di posti di lavoro nella pubblica amministrazione, in particolare dopo il 2010 a seguito delle politiche di austerità;
- così come un aumento significativo della quota di impiego perso nei servizi finanziari nel 2013-2014, probabilmente come effetto combinato di ristrutturazioni correlate alla crisi dell'euro, fusioni e concentrazione del mercato nonché di tendenze della globalizzazione.

## OCCUPAZIONE PER SETTORE 2008 – 2013: MANIFATTURIERO

Sector	Employment (,000s)				Share of total emp	
	2008	2013	Diff	% change	2008	2013
<i>C - Manufacturing, of which</i>	38143	33406	-4736	-12	17.1	15.4
CA - Manuf: food, beverages and tobacco	5117	4871	-246	-5	2.3	2.2
CB - Manuf: textiles, clothing, leather	3255	2406	-849	-26	1.5	1.1
CC - Manuf: wood, paper and printing	3321	2548	-772	-23	1.5	1.2
CD - Manuf: coke, petroleum products	244	208	-36	-15	0.1	0.1
CE - Manuf: chemicals	1463	1286	-177	-12	0.7	0.6
CF - Manuf: pharmaceuticals	800	782	-18	-2	0.4	0.4
CG - Manuf: rubber, plastics etc	3396	2892	-504	-15	1.5	1.3
CH - Manuf: basic metals	5789	4765	-1024	-18	2.6	2.2
CI - Manuf: computers etc	1731	1580	-151	-9	0.8	0.7
CJ - Manuf: electrical equipment	1576	1357	-220	-14	0.7	0.6
CK - Manuf: machinery etc	3327	3181	-146	-4	1.5	1.5
CL - Manuf: transport	4312	3956	-356	-8	1.9	1.8
CM - Manuf: other and repair	3811	3573	-238	-6	1.7	1.6

Fonte: Eurostat Indagine Forza Lavoro

I dati rappresentativi della UE LFS confermano molte delle tendenze a livello settoriale osservate nei dati ERM sulle ristrutturazioni. Dall'inizio della crisi nel 2008, il più grande calo dell'occupazione ha avuto luogo nella produzione (4,7 milioni) e nelle costruzioni (quasi 3,6 milioni).

Nel settore manifatturiero, le perdite occupazionali sono state più gravi (> 15% dell'occupazione totale), in sotto-settori a basilare e bassa tecnologia, metallurgico di base, tessile, abbigliamento e cuoio, legno, carta e stampa, mentre i sotto-settori di produzione di macchinari, prodotti agro-alimentari e bevande e prodotti farmaceutici hanno sofferto cali di occupazione più modesti (<5%).

I dati mostrano un quadro decisamente più triste per l'impiego nel manifatturiero europeo: vi è stata una contrazione dell'occupazione in ognuno dei principali comparti sin dal 2008. Anche se si esclude il periodo di picco della crisi tra 2008 e 2010, e si prendono in considerazione solo gli sviluppi

dal 2010, solo tre settori – macchine, auto/trasporto e computer – hanno registrato un aumento dell'occupazione netta come mostrato nella figura seguente.

In termini di bilanciamento, l'unico settore a registrare una crescita occupazionale netta di oltre un milione di posti di lavoro è stato quello dell'assistenza residenziale e dell'assistenza sociale (+ 1,3 milioni). La maggior parte dei settori dei servizi ha continuato ad aumentare l'occupazione, però, con alcune eccezioni di rilievo, tra cui quello delle funzioni di governo di base (ad esempio, pubblica amministrazione e difesa) che hanno subito un calo del 5%, e il settore delle telecomunicazioni che ha perso il 22% rispetto all'occupazione pre-crisi.

La crescita è stata più veloce in IT e servizi di informazione (+ 15%), e in altre attività professionali, scientifiche e tecniche, nonché nelle attività di assistenza residenziale e di assistenza sociale.

## OCUPAZIONE PER SETTORE 2008 – 2013: ALTRI SETTORI

Sector	Employment (,000s)				Share of total emp	
	2008	2013	Diff	% change	2008	2013
D - Electricity, gas, steam and air conditioning	1559	1631	72	5	0.7	0.8
E - Water supply: sewerage, waste management	1601	1659	59	4	0.7	0.8
F - Construction	18660	15032	-3628	-19	8.4	6.9
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motor cycles	31657	30669	-988	-3	14.2	14.1
H - Transportation and storage	11584	11143	-441	-4	5.2	5.1
I - Accommodation and food service activities	9400	9715	316	3	4.2	4.5
JA - Publishing, broadcasting	2005	1919	-86	-4	0.9	0.9
JB - Telecomms	1435	1121	-314	-22	0.6	0.5
JC - IT and info services	2805	3217	412	15	1.3	1.5
K - Financial and insurance activities	6613	6467	-146	-2	3.0	3.0
L - Real estate activities	1666	1769	103	6	0.7	0.8
MA - Legal, accounting, architecture, engineering	7408	8038	630	9	3.3	3.7
MB - Scientific research and development	856	902	46	5	0.4	0.4
MC - Other prof scientific, technical	2173	2532	359	17	1.0	1.2
N - Administrative and support service activities	8067	8786	720	9	3.6	4.0
O - Public administration and defence; compulsory social security	15737	14962	-774	-5	7.1	6.9
P - Education	15492	16107	615	4	7.0	7.4
QA - Human health services	12740	13328	589	5	5.7	6.1
QB - Residential care and social work activities	8456	9763	1307	15	3.8	4.5
R - Arts, entertainment and recreation	3442	3547	104	3	1.5	1.6
S - Other service activities	5405	5432	26	0	2.4	2.5
T - Activities of households as employer	2543	2583	40	2	1.1	1.2

## **2.2 RISTRUTTURAZIONI NELLE PMI E NEL SETTORE PUBBLICO**

Le ristrutturazioni potrebbero avere manifestazioni diverse nelle PMI rispetto alle aziende più grandi, anche se poco si sa circa i dettagli delle ristrutturazioni nelle PMI e dei loro risultati. Un recente studio di ricerca in tutta l'UE (Eurofound del 2013, si veda anche Eurofound 2016) ha investigato la rilevanza delle diverse forme di ristrutturazione per piccole e medie imprese, come ad esempio i fattori di cambiamento, le caratteristiche principali, i fattori di successo ed i vincoli delle PMI, così come gli effetti delle ristrutturazioni sulle aziende e sui dipendenti. Tra le principali conclusioni emergono sono le seguenti:

- Nel breve termine, la situazione economica e occupazionale nelle piccole imprese è più stabile rispetto a imprese più grandi; nel corso del tempo però, gli effetti sulle aziende più piccole possono essere più gravi e più duraturi.
- Le ristrutturazioni interne, l'espansione del business e il fallimento/chiusura sono le forme più comuni di ristrutturazione nelle PMI.
- Le ristrutturazioni in piccole e medie imprese tendono ad essere effettuate in maniera non pianificata, non reattiva e senza piani di ristrutturazione formali. Il proprietario/gestore ha un ruolo centrale nel processo di ristrutturazione delle PMI, sostenuto da vari stakeholder interni ed esterni. Non è comune per i rappresentanti del personale essere coinvolti, dal momento che la maggior parte delle piccole e medie imprese non ha alcuna struttura formale di rappresentanza del personale.

Mentre fattori esterni generanti ristrutturazione sono comuni a prescindere dalle dimensioni dell'azienda, nelle PMI i fattori interni sono diversi - tra i quali l'ambizione personale del proprietario, le risorse limitate e la dipendenza da pochi clienti o fornitori.

La crisi finanziaria del 2008, e in particolare la crisi delle finanze pubbliche, ha avuto un effetto significativo sul settore pubblico e ha accelerato la ristrutturazione all'interno dei servizi pubblici. Secondo il Rapporto annuale dell'ERM del 2014 (Eurofound 2015a, pag. 1) la perdita di più di 800.000 posti netti di lavoro è stata registrata nel settore pubblico (amministrazione pubblica), che si è contratto più velocemente rispetto al complesso della forza lavoro dal 2008.

Secondo i dati della quinta Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro Survey (European Working Conditions

Survey, EWCS), una quota maggiore di lavoratori pubblici rispetto al settore privato (41% contro 35%, UE 27) ha attraversato sul posto di lavoro 'una ristrutturazione sostanziale' nei tre anni precedenti (il sondaggio EWCS si basa su dati del 2010). (Eurofound 2015a, pag. 7)

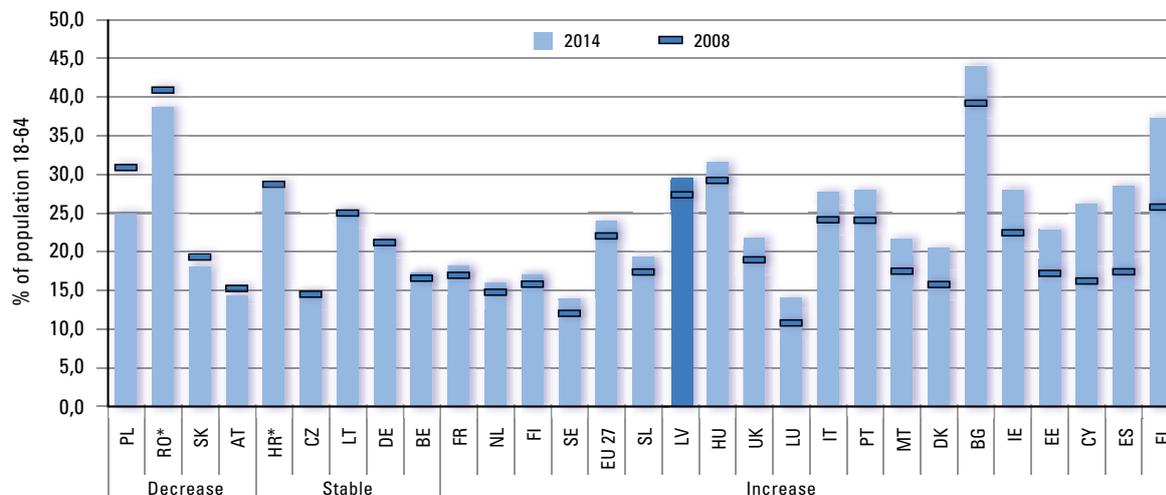
La ristrutturazione del settore pubblico, tuttavia, non è un fenomeno nuovo per molti Stati membri. Riformare e riorganizzare alcune entità del settore pubblico, con l'obiettivo di razionalizzare le strutture e aumentare l'efficienza dei costi riguardano un processo in corso da qualche decennio, per esempio a seguito di ristrutturazione interna e di outsourcing secondo il concetto di Nuova Gestione Pubblica (New Public Management, Wild/Voss 2010, Naumann/Naedenoen 2013, Vaughan-Whitehead 2013).

## **2.3 ANDAMENTI QUALITATIVI E PERCORSI DELLE RISTRUTTURAZIONI: POLARIZZAZIONE CRESCENT DEL MERCATO DEL LAVORO**

Oltre alle perdite di posti di lavoro, la crisi del 2008 ha determinato una crescente polarizzazione e crescenti asimmetrie tra le diverse categorie di lavoro nel mercato del lavoro dell'UE. Come evidenziato recentemente in un'analisi del turno a lungo termine nella struttura occupazionale (Eurofound 2015b), nel corso del triennio 2011-2014 la creazione di occupazione nell'Unione europea è stata "asimmetricamente polarizzata", con una crescita di posti di lavoro ben pagato e scarsamente retribuiti, ma un ribasso di occupazione nella fascia media della distribuzione dei salari. Un ulteriore risultato dell'analisi dei cambiamenti nella struttura dell'occupazione è stato che, nel contesto della lieve ripresa economica, posti di lavoro meno retribuiti nei servizi hanno rappresentato una quota di occupazione in netta crescita.

Ciò riflette anche la tendenza che dalla crisi del 2008, la quota di occupazione non permanente e part-time è rapidamente aumentata. Tra il 2011 e il 2014, l'occupazione a tempo parziale è cresciuta costantemente, arrivando a rappresentare 2,3 milioni di nuovi posti di lavoro, mentre il lavoro a tempo pieno ha continuato a diminuire e si è assestato a circa 1,7 milioni di posti di lavoro (Eurofound 2015b, pag. 26). La quota di lavoro a tempo parziale è aumentata particolarmente in paesi come l'Austria, la Germania (oggi con circa un quarto di tutti i lavoratori a tempo parziale nella UE) e i Paesi Bassi (dove dal 2014, il numero di lavoratori a tempo parziale hanno superato quello dei lavoratori a tempo pieno per la prima volta nella storia). E anche in quei paesi che sono caratterizzati da

## SVILUPPO NEL NUMERO DI PERSONE A RISCHIO DI POVERTÀ O ESCLUSIONE SOCIALE TRA 2008 E 2012



Fonte: Eurostat, dati Irlanda 2011. \* Romania: 2008/2013; Croazia 2010/2014.

una crescita forte e continua della disoccupazione, come Grecia o Spagna, c'è stata una crescita positiva nel lavoro a tempo parziale.

Questi cambiamenti nel mercato del lavoro hanno effetti devastanti sui lavoratori perché l'aumento dei posti di lavoro a tempo parziale si verifica principalmente nei gruppi a basso reddito e tra occupazioni nei servizi a bassa retribuzione. Tale grave deterioramento del mercato del lavoro ha avuto forti conseguenze sociali rispetto ai cittadini minacciati dal rischio di povertà e di esclusione sociale, in aumento di oltre 6 milioni dal 2008, che ha colpito 123 milioni nel 2013 (Commissione Europea 2015, p. 17) e oggi circa un quarto della popolazione totale dell'UE. Ciò significa che l'obiettivo strategico di Europa 2020 di ridurre di almeno 20 milioni le persone a rischio di povertà e di esclusione sociale è diventato un altro obiettivo molto distante.

La percentuale di persone a rischio di povertà o esclusione sociale è aumentata nella maggior parte degli Stati membri dal 2008, ma in modo particolarmente accentuato nei paesi in cui la crisi del 2008 è stata seguita da programmi di riforme strutturali e di austerità, come Grecia, Spagna, Cipro, Irlanda e Portogallo. Solo in alcuni paesi la povertà relativa è diminuita (ad esempio in Polonia, Romania, Slovacchia e Austria). In due terzi degli Stati membri dell'UE, la povertà è aumentata dal 2008. E in quei paesi (ad esempio in Europa orientale e meridionale), dove lo stato di deprivazione era migliorato prima della crisi, questa tendenza positiva si è invertita dopo il 2008.

Così, a seguito della perdita di posti di lavoro, l'aumento del lavoro precario e dell'insicurezza per molte persone deve essere considerato come una enorme sfida e un ulteriore ostacolo per un ritorno a un percorso sostenibile ed equo sia economico che sociale di recupero.

### 2.4 IL DIVARIO TRA PAESI È CRESCIUTO SIGNIFICATIVAMENTE

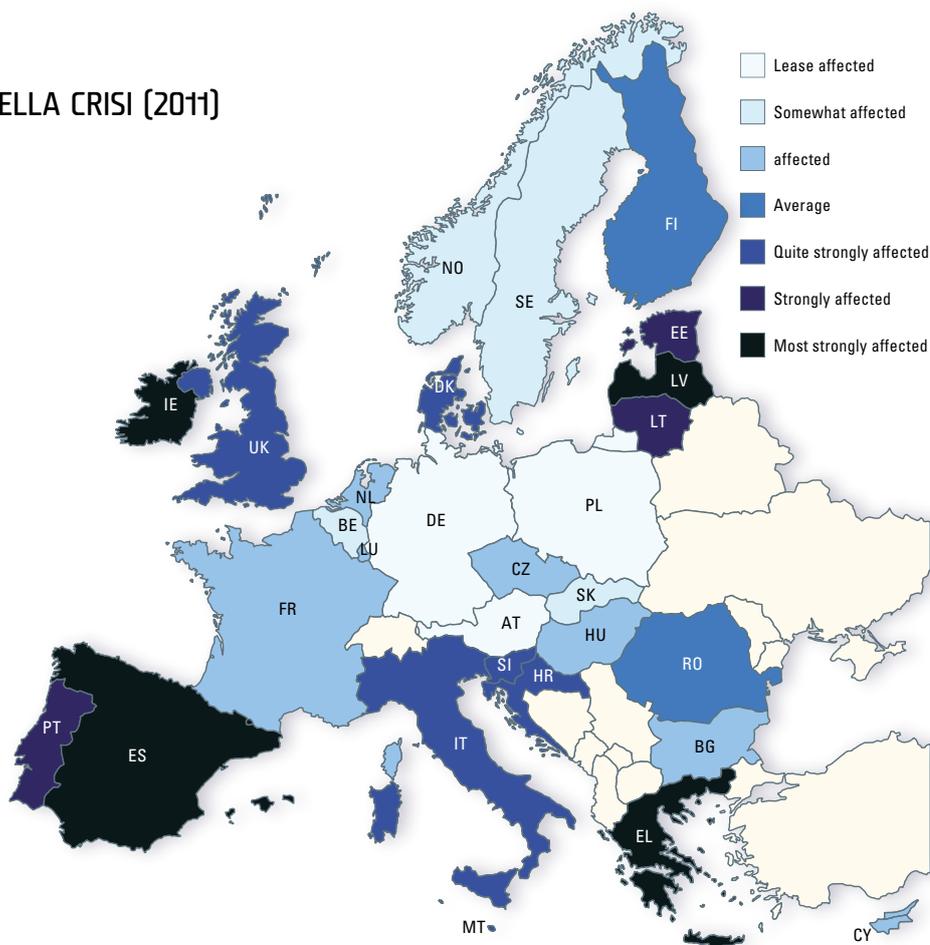
La crisi ha portato a una crescente polarizzazione delle performance dei mercati del lavoro, con tassi di disoccupazione che vanno da meno del 5% (aggiustamento stagionale incluso, Novembre 2015, come in Germania e Repubblica Ceca in Austria) a quasi il 25% (in Grecia).

Oggi, vi è un ampio divario tra il centro e la periferia in Europa. Mentre la periferia, l'Europa orientale e meridionale sono crollate in modo drammatico, il centro e il nord Europa stanno rimanendo stabili. Le ristrutturazioni devono essere guardate in un contesto di una crisi di lunga durata e della crescente polarizzazione dei mercati del lavoro in Europa. La polarizzazione Nord-Sud e Centro-periferia è anche il risultato del quadro attuale di politica austerità e governance economica seguito alla crisi del 2008.

Dal 2008, tuttavia, la maggior parte del lavoro e degli indicatori sociali indicano una divergenza crescente tra gli Stati membri europei meridionali e periferici e quelli del Nord e Centro Europa. Queste divergenze sono un segno che l'Unione europea non soddisfa il suo obiet-

## IMPATTO ECONOMICO DELLA CRISI (2011)

Fonte: Eurofound 2014.  
 Nota: La classificazione dei paesi si basa su una classifica in termini di crescita media del PIL tra il 2008 e il 2011 e la variazione del tasso di disoccupazione tra il 2007 e il 2011.



tivo fondamentale a beneficio di tutti i suoi Stati membri, promuovendo una convergenza economica e sociale, e migliorando la vita di tutti i cittadini.

In questo contesto è abbastanza sorprendente che né la Commissione europea né l'Osservatorio europeo delle ristrutturazioni" (ERM) forniscano dati aggregati e informazioni per gruppi di paesi, così che il fatto che alcuni paesi siano maggiormente colpiti rispetto ad altri sia trattato solo marginalmente. Anche se Eurofound ha prodotto alcune ricerche di pregio sul tema (vedere la mappa sotto), una analisi molto più approfondita sarebbe necessaria al fine di esplorare i legami tra crisi, austerità e distruzione/creazione di posti di lavoro nel contesto delle ristrutturazioni. I temi importanti da affrontare qui sarebbero in particolare:

- la ricerca sulle ristrutturazioni indotte o legate alla crisi
- il legame tra ristrutturazioni aziendali e l'aumento delle forme di lavoro precario
- le differenze esistenti nelle ristrutturazioni aziendali tra i paesi che hanno gestito la crisi del 2008 relativamente bene e quelli che ancora fronteggiano un deterioramento economico e sociale

- differenze tra questi gruppi di paesi con attenzione al cambiamento strutturale nel settore manifatturiero, alla trasformazione verso l'economia digitale, etc.

Con la crisi finanziaria e le misure di austerità imposte, i costi sociali delle ristrutturazioni non solo sono stati drammatici, ma anche molto diffusi molto poco equamente in tutta Europa. È ormai chiaro che alcuni paesi sono stati colpiti più duramente di altri, con conseguente abbassamento dei salari, tagli alla spesa pubblica e riduzione di emolumenti e pensioni sociali che hanno portato a ulteriori perdite di posti di lavoro e aumento del lavoro precario e dell'insicurezza per molti lavoratori e le loro famiglie. Di conseguenza, vi è una crescente divergenza economica e sociale tra i paesi europei, che segnala l'incapacità dell'UE di promuovere la coesione sociale e la convergenza.

### 2.5 EVITARE UNA "DIVISIONE DIGITALE" REGIONALE IN EUROPA

Attualmente siamo di fronte ad una fase accelerata di cambiamento strutturale che è guidato da tecnologie che determinano un cambio del terreno di gioco; la digita-

lizzazione delle nostre economie e della vita lavorativa comporta cambiamenti dirompenti che toccano i modelli di business, le catene del valore e intere industrie e servizi. Il cambiamento è innescato da nuove possibilità di informazione e le tecnologie, il networking e la potenza di elaborazione e gestione dei dati e di memorizzazione ("nuvola") sono in rapido aumento. La digitalizzazione non è solo un problema tecnologico o una domanda del mercato; si tratta anche di un passaggio da posti di lavoro tradizionali a lavori digitali nel settore dei servizi industriali e, si tratta della società futura e della sua coesione. La digitalizzazione è una tendenza generalizzata per il mondo del lavoro, che solleva una serie di questioni importanti. I ricercatori suggeriscono che la digitalizzazione sarà la prima rivoluzione industriale senza crescita; una serie di domande stanno emergendo in questo contesto, riguardo al futuro del lavoro e dell'occupazione:

- La digitalizzazione aumenterà il volume di lavoro, lo stabilizzerà, o distruggerà posti di lavoro?
- In quali settori e occupazioni i posti di lavoro spariranno e in quali aree se ne creeranno di nuovi?
- Quali esigenze sorgono in termini di istruzione, sviluppo delle competenze e formazione permanente, nonché aggiustamenti nella definizione delle professioni?
- Che tipo di occupazione, in termini di accordi contrattuali e relazioni di lavoro, emergerà come risultato della economia di rete e dell'accelerato scoppio del tempo e dello spazio in un mondo digitalizzato (cioè la crescente tendenza di "crowd-working" e "cloud employment")?
- Come si può garantire una transizione fluida verso i lavori digitali nell'industria e nei servizi, senza che i lavoratori ne sopportino tutti i costi sociali?

Senza dubbio, una transizione simile, che sfrutti al meglio le potenzialità della digitalizzazione per la ricchezza, la creazione di occupazione e migliori condizioni di lavoro, richiederà un sostegno pubblico pro-attivo, investimenti in competenze e formazione, nonché politiche per l'impiego e industriali attive.

Tuttavia, facendo l'inventario delle iniziative a livello UE, come l'agenda digitale, o degli approcci nazionali di sostegno e promozione della digitalizzazione, di progetti per l'industria 4,0 o di politiche di sviluppo di competenze e di istruzione, diventa subito evidente che i paesi e le regioni del centro sono stati molto più attivi rispetto quelli della periferia. Se si guarda al futuro, questo contribuirà ulteriormente alla erosione della coesione economica e sociale in Europa lungo gli "assi" nord-sud, est-ovest e centro-periferia.

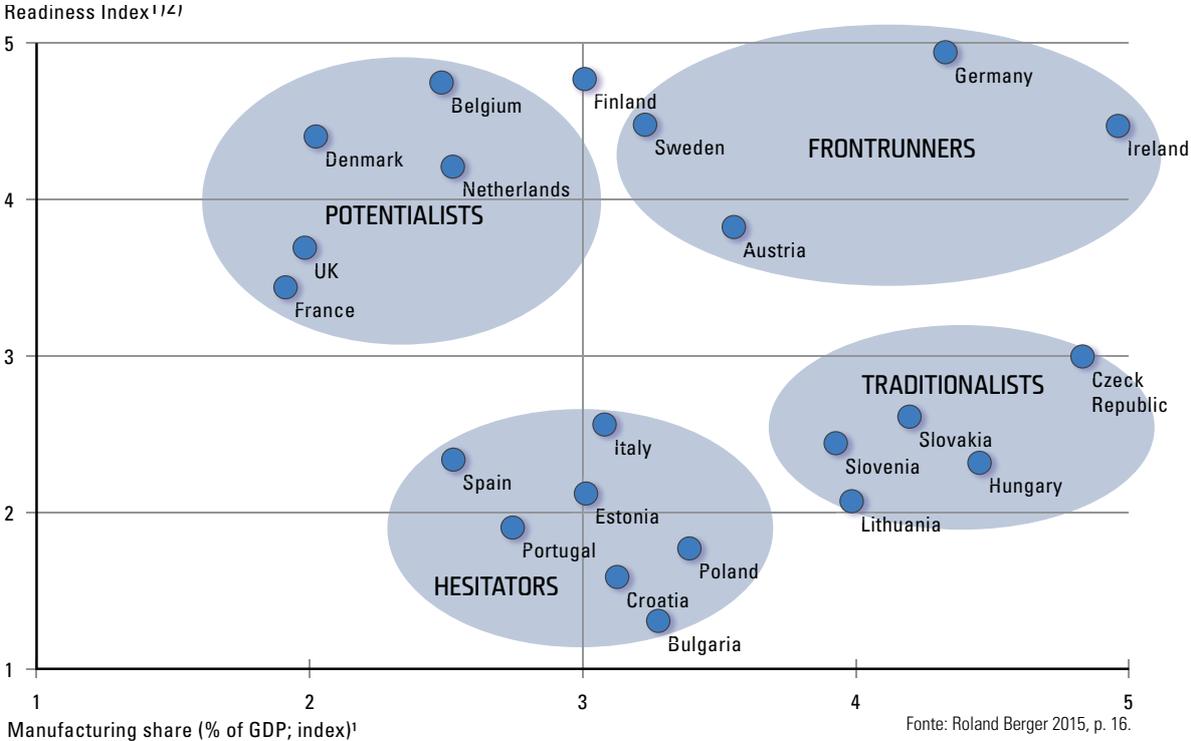
Quanto alla capacità dei paesi dell'UE di gestire il processo di transizione industriale e la disponibilità di condizioni generali quali l'esistenza di politiche di innovazione e network, o l'esistenza di una forza lavoro qualificata, una recente analisi di un consulente aziendale ha individuato quattro gruppi di paesi in Europa. Secondo lo studio, vi è un gruppo relativamente piccolo di "apripista" (Svezia, Austria, Germania, Irlanda) caratterizzati da una grande base industriale e da moderno, lungimiranti tecnologie e condizioni di business e (Svezia, Austria e Germania) che sembrano essere meglio preparati per il cambiamento tecnologico ed economico a venire.

Per contrasto, vi è un gruppo di (numerosi) "esitanti", che include paesi come la Spagna, il Portogallo e l'Italia. Questi paesi, e in particolare quelli che soffrono di gravi problemi fiscali, secondo lo studio "non sono in grado di rendere le proprie economie a prova di futuro." (Roland Berger 2015, p. 17).

Pertanto, la CES nel commentare l'"agenda digitale" della Commissione Europea, ha chiesto per mettere la questione del futuro del lavoro al centro del dibattito sulla digitalizzazione:

*E' della massima importanza guidare la digitalizzazione in una direzione sostenibile e giusta, prima che milioni di posti di lavoro siano messi in pericolo in Europa, in aggiunta al già elevato livello di disoccupazione, e prima che le condizioni di lavoro ne siano notevolmente influenzate. E' giunto il momento di dare il via ad un dialogo europeo sulla digitalizzazione. (L'agenda digitale della Commissione europea: la valutazione preliminare della CES, approvata dal Comitato Esecutivo del 17-18 giugno 2015)*

# PRONTEZZA ALLA DIGITALIZZAZIONE- DISPARITÀ IN EUROPA



1) 1 - low. 5 - high 2) Adjusted for outliers Cyprus, Latvia, Luxembourg, Romania, Greece

Fonte: Roland Berger 2015, p. 16.

# 3. UN DECENNIO PERDUTOPER LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E IL DIALOGO SULLE RISTRUTTURAZIONI

## 3.1 SVUOTARE IL MODELLO SOCIALE EUROPEO DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

Gli schemi accelerati e sempre più asimmetrici delle ristrutturazioni in Europa dal 2008 hanno dato non solo modo di crescere alla polarizzazione e alle divergenze economiche e sociali, ma anche hanno interessato i diritti e gli strumenti a disposizione dei lavoratori e dei sindacati per affrontare il cambiamento, lasciando spazio a disuguaglianze crescenti nelle capacità e nelle risorse disponibili per far fronte alle ristrutturazioni in Europa.

In alcuni paesi europei, in particolare quelli del Sud, "programma" di austerità e "riforme strutturali" hanno indebolito i sistemi, mentre il cambiamento prima poteva essere anticipato in modo socialmente accettabile e i lavoratori sono stati protetti dagli impatti più negativi delle ristrutturazioni. Gli attacchi alle strutture della contrattazione collettiva e ai diritti sindacali, così come la riduzione della protezione e delle indennità contro il licenziamento, hanno avuto un impatto sulle modalità di far fronte agli effetti delle ristrutturazioni e di mitigare quelli negativi sui lavoratori.

Commentando questo "svuotamento" della partecipazione dei lavoratori nelle ristrutturazioni, IndustriALL, in una recente risoluzione su ristrutturazioni e anticipazione, ha dichiarato:

*Come risultato, abbiamo visto aumentare le disuguaglianze nel trattare le ristrutturazioni in Europa, con un certo numero di paesi in cui il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori e dei sindacati nell'influenzare e negoziare il cambiamento è stato costantemente minato. Allo stesso tempo, abbiamo anche visto i risultati positivi di una maggiore cooperazione e dialogo sociale consolidato in altri paesi. Queste disuguaglianze sono molto sentite nei Comitati Aziendali Europei (CAE) delle aziende multinazionali che stanno attraversando fasi di ristrutturazione transnazionali. (IndustriALL 2015, p.2)*

Allo stesso modo, la CES, nel suo programma d'azione 2015 - 2019 (ETUC 2015) adottato al Congresso di Parigi

nell'ottobre 2015, ha sottolineato l'aumento delle lacune nel quadro giuridico esistente per quanto riguarda la capacità dei lavoratori di comprendere tutta la dimensione del cambiamento e di impegnarsi in consultazioni significative e davvero utili all'anticipazione degli effetti delle ristrutturazioni.

*L'esperienza dei CAE, nel bene e nel male, dimostra che le procedure di informazione e consultazione scorrette o parziali minacciano la capacità dei lavoratori di comprendere l'intera dimensione di cambiamento e di impegnarsi in una consultazione significativa e nell'anticipazione delle ristrutturazioni. Il quadro giuridico attuale non è soddisfacente a causa di enormi differenze tra gli Stati membri. (ETUC 2015, p. 28)*

Dal 2008 e, in particolare, sullo sfondo di un forte aumento della disoccupazione e di crescenti disparità economiche e sociali all'interno dell'Unione europea, la crisi ha anche portato ad una grave crisi del modello sociale europeo, descritta da un sociologo britannico come segue :

*Il modello sociale europeo è in realtà una miscela di valori, realizzazioni e aspirazioni, appuntate insieme in termini diversi, e con vari gradi di successo, in diversi paesi. I valori includono la condivisione del rischio attraverso un'assicurazione sociale, che limiti le disuguaglianze economiche e sociali, promuova i diritti dei lavoratori, e alimenti un senso di responsabilità e solidarietà reciproche in tutta la società. (Giddens 2014, p.88)*

Concentrandosi sulla spesa enorme per il recupero del settore finanziario e per le "riforme strutturali", che includono tagli alla spesa pubblica, privatizzazioni, riduzione dei salari e dei benefici sociali e minano il quadro della contrattazione collettiva e la sicurezza del lavoro, l'UE ha adottato un approccio di gestione economica e monetaria che tende a vedere il progresso sociale e i successi del passato, nella migliore delle ipotesi, come un lusso aggiuntivo.

### 3.2 PII DESIDERI E DURA REALTÀ PER INFORMAZIONE, CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI NELLE RISTRUTTURAZIONI E NELL'ANTICIPAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Sin dalla fine degli anni '90, il diritto del lavoro dell'UE ha stabilito una serie di quadri giuridici che mirano a stabilire uno standard minimo uniforme di diritti dei lavoratori e obblighi dei datori di lavoro in situazioni di ristrutturazione. La Commissione ha inizialmente consultato formalmente le parti sociali intersettoriali europee su questo tema nel 1997, guardando in particolare al modo in cui i rappresentanti dei lavoratori sarebbero stati consultati e coinvolti nei processi di ristrutturazione.

L'impulso per questo processo venne da un caso di ristrutturazione di alto profilo effettuata dal costruttore francese di automobile Renault nel 1997, quando l'azienda decise di chiudere lo stabilimento di Vilvoorde, in Belgio, senza prima né informare né consultare i lavoratori. A seguito della consultazione delle parti sociali europee a livello intersettoriale, la Commissione ha elaborato una nuova direttiva su informazione e consultazione dei lavoratori a livello nazionale.<sup>1</sup> La presente direttiva stabilisce un quadro per l'informazione e la consultazione dei lavoratori in tutte le società di 50 dipendenti o più, su una serie di questioni, tra cui le ristrutturazioni che abbiano un impatto sull'occupazione (Direttiva 2002/14/CE).

Altre direttive europee si applicano in caso di ristrutturazioni, in modo da stabilire le condizioni per l'informazione e la consultazione del personale per quanto riguarda i piani di ristrutturazione che possono avere un impatto sull'occupazione, anche in eventi come licenziamenti collettivi, il trasferimento dell'azienda di insolvenze:

- Direttiva on collective redundancies in 1975 (updated by Direttiva 1998/59/CE)
- Direttiva sulla tutela dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento o di fusioni del 1977 (rivisto dalla direttiva 2001/23/CE)
- Nel 1980, la Direttiva 80/987/CEE (emendata dalla Direttiva 2002/74/CEE) obbligò gli Stati membri ad istituire un ente che garantisse i salari dei lavoratori e altri diritti in caso di insolvenza, fallimento o di liquidazione di una società.

- Nel 1994, la Direttiva CAE ("rivista" con la Direttiva 2009/38/CE) ha definito i diritti minimi di informazione e consultazione in imprese transnazionali nell'Unione europea con almeno 1.000 dipendenti all'interno degli Stati membri e con almeno 150 dipendenti in ciascuno di almeno due stati membri.
- Nel 2002, Direttiva 2002/14/CE ha istituito un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori su alcune questioni, tra cui le ristrutturazioni, in tutte le aziende con 50 o più dipendenti.
- Infine, il coinvolgimento dei lavoratori è istituito in imprese che adottano lo statuto di Società Europea (Direttiva 2001/86/CE), lo Statuto di Società Cooperativa Europea (Direttiva 2003/72/CE) o coinvolte in una fusione transfrontaliera (Direttiva 2005/56/CE).

Questo mosaico di regolamentazione legislativa, tuttavia, non ha impedito situazioni in cui i diritti dei lavoratori di essere informati e consultati in maniera completa sono stati ignorati, in particolare quando si è trattato di ristrutturazioni con licenziamenti collettivi. Un noto caso che è stato assimilato a quello di Vilvoorde nel 1997 è accaduto in Grecia nel 2013, quando l'emittente ERT, di proprietà dello stato, ha annunciato il licenziamento di più di 2.500 lavoratori, senza alcuna preventiva informazione, consultazione o partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori o membri del consiglio dei dipendenti.<sup>2</sup>

Il caso ERT non solo illustra una debolezza critica della direttiva 2002/14 su informazione e consultazione, che risiede nell'esclusione dei servizi pubblici dal suo ambito di applicazione. Essa mostra anche che, in particolare in situazioni di licenziamenti, i quadri legislativi, come il regolamento sui licenziamenti collettivi (che vale anche per il settore pubblico) troppo spesso vengono violate, e i diritti fondamentali dei lavoratori ignorati.

Pertanto, la CES ha fortemente chiesto che il quadro legislativo su informazione e consultazione sia migliorato in vista della anticipazione e della gestione del cambiamento in caso di fusioni, acquisizioni, chiusure di stabilimenti, licenziamenti collettivi o altri importanti cambiamenti come riorganizzazioni e ristrutturazioni (CES 2013). Questa richiesta è stata anche sottolineata alla luce del cosiddetto 'fitness check' di tre direttive su informazione e consultazione dei lavoratori da parte della Commissione europea, effettuato tra il 2012 e il 2013.<sup>3</sup> Sulla base dell'esperienza

<sup>1</sup> Un'altra conseguenza del citato 'caso Renault' fu la creazione dell'Osservatorio Europeo del Cambiamento, istituito nel 2001, con sede presso la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, al fine di monitorare e segnalare casi di ristrutturazione.

<sup>2</sup> Per ulteriori informazioni anche sull'azione congiunta dei sindacati europei in solidarietà con i lavoratori ERT, si veda: <http://www.epsu.org/a/9566>.

<sup>3</sup> Ciò ha riguardato non solo la direttiva 2002/14, ma anche la direttiva sui licenziamenti collettivi 98/59 e la direttiva sui trasferimenti di impresa 2001/23. Si veda

degli affiliati e dei colleghi attivi a livello aziendale, la CES ha messo in luce le lacune (ad esempio per quanto riguarda la copertura delle piccole e medie imprese, dei lavoratori marittimi, della pubblica amministrazione), incertezze e problemi pratici nell'uso della normativa. La valutazione complessiva è stata che le disposizioni sono insufficienti e hanno bisogno di un aggiornamento. Nella sua risoluzione del 2013, la CES ha inoltre evidenziato che ci sono incoerenze nel contenuto delle direttive, per esempio per quanto riguarda le definizioni di informazione e consultazione e, pertanto, ha suggerito di applicare una definizione unica di I & C, vale a dire quella inclusa nella rifusione della direttiva CAE o quella contenuta nella direttiva della Società Europea, e usarne una per tutte le direttive.

Ulteriori e più fondamentali esigenze della CES per quanto riguarda il miglioramento del quadro legislativo su informazione e consultazione nelle tre direttive e oltre sono:

- *Rafforzare l'applicazione.* Le tre direttive semplicemente si affidano agli Stati membri per stabilire sanzioni efficaci e dissuasive in caso di violazione dei diritti di informazione e consultazione. Questo è insufficiente visto che gli obblighi di legge di informare e consultare in tempo utile sono spesso non rispettati nella pratica. Pertanto, il mancato rispetto delle direttive deve essere costantemente sanzionato in tutte le direttive stesse. Qui, la CES chiede che in caso di grave e/o persistente violazione del diritto comunitario, la decisione impugnata sia sospesa fino a quando le procedure di informazione e consultazione applicabili non sono stati completate.
- *Informazione e la consultazione devono coprire l'intera catena del valore.* Meccanismi come responsabilità in solido tra le aziende importanti della catena del valore (fornitore a monte, subappaltatori, e le aziende dipendenti a valle) dovrebbero essere esplorati. La direttiva 2001/23/CE potrebbe utilmente prevedere riunioni comuni tra i rappresentanti dei lavoratori nel trasferimento e le società conferitarie.
- *Diritto dei lavoratori di avvalersi di esperti esterni.* Le 3 direttive beneficerebbero del diritto aggiuntivo per i rappresentanti dei lavoratori a competenze e tutela contro il licenziamento.

Tuttavia, dopo che la Commissione europea ha avviato una prima fase di consultazione su un "consolidamento" delle tre direttive relative all'informazione e alla consultazione dei lavoratori nel mese di aprile 2015 (2015a Commissione

UE) e la CES ha presentato una posizione comune dei sindacati europei in questo contesto, vi è stato un notevole silenzio della Commissione e nessuna indicazione di eventuali ulteriori attività concrete.<sup>4</sup>

### **3.3 CAE E RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI TRANSNAZIONALI: LA REALTÀ MOSTRA ANCORA RISULTATI COMPLESSIVAMENTE DELUDENTI**

Anche se l'Europa attraversa sempre fasi di ristrutturazione accelerata in settori specifici (ad esempio in quello dell'acciaio, o del tessile) o nelle economie nazionali (ad esempio, il processo di trasformazione dell'Europa centrale e orientale), le ristrutturazioni subito dopo la crisi del 2008 sono diverse. La crisi ha portato a termine una fase relativamente lunga di creazione netta di posti di lavoro e ha determinato un aumento repentino e continuo della disoccupazione che sta continuando nella maggior parte degli Stati membri. Anche le ristrutturazioni aziendali sono diventate caratteristica costante della vita economica, risultanti dal progresso e dalle innovazioni tecnologiche, da cambiamenti sociali e politici che interessano, in particolare, mercato del lavoro e le politiche sociali.

Nel contesto delle ristrutturazioni aziendali transnazionali, I comitati aziendali europei svolgono un ruolo importante. Sono il centro di rappresentanza dei lavoratori europei e del dialogo sociale in società multinazionali, nonché gli unici corpi veramente europei di informazione e consultazione nei luoghi di lavoro. La legislazione in materia di CAE è stata adottata nel 1994 e migliorata nel 2009. Oggi più di 1.050 CAE sono attivi. La Commissione deve riferire sul loro funzionamento prima del giugno 2016, nel contesto di una revisione della direttiva del 2009.

Come mostrato da recenti attività congiunte della CES e delle FSE<sup>5</sup>, analisi dell'ETUI (De Spiegelaere / Jagodzinski 2015) e varie indagini in corso<sup>6</sup>, il quadro giuridico

4 Neanche il programma di lavoro 2016 della CE menziona l'intera questione di informazione e consultazione dei lavoratori. Si veda la valutazione CES del programma di lavoro della Commissione europea 2016, posizione adottata in occasione del Comitato Esecutivo della CES del 16-17 Dicembre 2015, Bruxelles.

5 Vale a dire il progetto "Anticipare il cambiamento e la ristrutturazione di imprese multinazionali attraverso un maggiore coordinamento sindacale transnazionale" che è stato effettuato tra la fine del 2012 e giugno 2014 congiuntamente da CES, IndustriALL, UNI Europa, EFFAT e EFBWW. Il progetto che ha coinvolto una serie di incontri e workshop in tutta Europa fu volto a migliorare il coordinamento transnazionale tra sindacati e rappresentanti dei lavoratori a diversi livelli in seno alle multinazionali esposte o in fase di ristrutturazione. L'idea era di aiutare gli attori a concepire risposte comuni coerenti agli eventi di ristrutturazione

6 La CES in collaborazione con le Federazioni Sindacali europee nel 2015 ha effettuato un sondaggio tra i coordinatori CAE che sarà pubblicato nella primavera del 2016.

esistente non è soddisfacente a causa di enormi differenze tra gli Stati membri. L'esperienza CAE, nel bene e nel male, dimostra che le procedure di informazione e consultazione manovrate o parziali minacciano la capacità dei lavoratori di comprendere tutta la dimensione di cambiamento e di impegnarsi in una consultazione significativa e quindi nell'anticipazione di ristrutturazione.

L'esperienza delle Federazioni Sindacali europee e dei coordinatori CAE sottolinea come fin troppo spesso i lavoratori siano informati in ritardo, spesso non vengano consultati e molte volte abbiano solo un'influenza marginale sul risultato.

Diventa inoltre chiaro che la situazione nelle imprese transnazionali europee è complessa e frammentata in materia di informazione e consultazione, partecipazione dei lavoratori e capacità di plasmare e influenzare le operazioni di ristrutturazione. Ciò richiede non solo un coordinamento forte e anche approcci più integrati che tengano conto delle condizioni specifiche a livello locale, ma anche un miglioramento generale del quadro legislativo.

L'esperienza raccolta dalle Federazioni sindacali europee conferma anche che i quadri già esistenti per anticipare e attenuare gli effetti delle ristrutturazioni aziendali troppo spesso non funzionano, in pratica, a causa della loro natura volontaria, processi interni di implementazione non unzionanti o altre carenze. Troppo spesso le regole esistenti non vengono rispettate o addirittura attivamente minate dai datori di lavoro e direzione aziendale.

Con riferimento all'esperienza di oltre 550 comitati aziendali europei esistenti all'interno del dominio di IndustriALL, l'organizzazione, in una recente risoluzione, ha dichiarato che se l'obiettivo è fornire un forum per a dipendenti e gestione aziendale per promuovere un approccio di anticipazione e gestione del cambiamento in modo socialmente responsabile, i CAE

*"(...)non sono informati e consultati con sufficiente preavviso sulle decisioni aziendali pianificate. Essi non hanno né il tempo né i mezzi per fare contro-proposte o per lavorare su soluzioni alternative ai piani di ristrutturazione annunciati." (IndustriAll 2015, p. 2)*

Ciò è stato confermato dalle esperienze in materia di ristrutturazioni transnazionali raccolte da UNI Europa, EFFAT e EFBWW. Circa le principali tendenze che caratterizzano le ristrutturazioni aziendali, dalla crisi le Federazioni europee hanno evidenziato in particolare:

- l'aumento di visioni a breve termine nelle strategie aziendali, soprattutto di natura finanziaria e guidate da mere politiche di taglio dei costi;
- l'aumento dei licenziamenti senza giusta causa;
- una tendenza crescente delle imprese a ristrutturare, chiudere o trasferirsi in altri paesi al fine di evitare il 'fardello' della consultazione;
- una quota crescente di fallimenti motivati dalla volontà parte del management di sostituire i lavoratori con contratti relativamente sicuri con quelli più economici e eludere i requisiti di diritto del lavoro;
- il forte incremento di forme altamente flessibili e troppo spesso precarie di occupazione (ad esempio il lavoro tramite agenzia) per effetto delle ristrutturazioni interne;
- Il carattere permanente delle ristrutturazioni che si è intensificato negli ultimi anni non solo nei settori manifatturieri tradizionali, ma anche nel settore dei servizi, nel settore dell'attività finanziaria o IT, in particolare in imprese multinazionali più grandi.

Così, la maggior parte delle operazioni di ristrutturazione sono guidate da incentivi di riduzione dei costi e le imprese semplicemente dimenticano o almeno non affrontano in modo soddisfacente la gestione di anticipazione del cambiamento. Il vecchio stile di governo societario ancora dominato da un approccio di valore per gli azionisti prevale in molte aziende. Le aziende spesso non tengono sufficientemente conto dei principi dell'impresa sostenibile e dell'orientamento a considerare tutti i portatori di interessi. Spesso i lavoratori e i dipendenti sono lasciati "in mezzo a una strada", come "perdenti" della ristrutturazione. Questa esperienza è molto diffusa all'interno delle imprese, con i cosiddetti "sopravvissuti", come al di fuori, con i lavoratori licenziati riunitisi alla massa di disoccupati.

Ciò è in forte contrasto con l'idea di anticipare e gestire il cambiamento in modo socialmente responsabile, basandosi sia su un'informazione tempestiva e adeguata sia su una consultazione vera, nonché sulla partecipazione dei lavoratori e delle loro organizzazioni che ne rappresentano gli interessi.

Si è rivelato fortemente errato l'approccio della Commissione europea in materia di ristrutturazione e anticipazione, semplicemente costruito sullo scambio di buone pratiche, su linee guida e orientamenti e azioni puramente volontarie.

### 3.4 LINEE GUIDA, BUONE PRATICHE E SOFT LAW NON FUNZIONANO

Dopo più di un decennio di ricerca intensa sulle ristrutturazioni, alimentata da varie comunicazioni e il Libro verde della Commissione, attività congiunte delle parti sociali intersettoriali e settoriali, in gennaio 2013, il Parlamento europeo ha approvato una relazione invitando la Commissione europea a proporre un quadro generale sulla gestione del cambiamento e delle ristrutturazioni, il cosiddetto rapporto Cercas. La proposta deve anche essere considerata come un risultato di apprendimento dai risultati globalmente deludenti delle varie attività come descritto sopra.

In risposta a questo rapporto, alla fine del 2013 la Commissione europea (2013b Commissione UE) ha fornito un "quadro di qualità per le ristrutturazioni e l'anticipazione del cambiamento" (QFR). Questo "quadro di qualità", che dovrebbe essere rivisto nel 2016, è costituito principalmente da un insieme di principi molto generali e raccomandazioni basate su esempi di buone pratiche, da attuarsi da parte di tutti i soggetti interessati, parti sociali e autorità locali in particolare. Con il QFR, la Commissione europea ancora una volta ha adottato l'approccio di influenzare e plasmare l'anticipazione e la gestione delle ristrutturazioni in modo socialmente responsabile ma anche puramente volontario.

La CES raccomanda vivamente cautela circa gli effetti pratici di tale quadro volontario. Reagendo alla presente comunicazione, la CES lamenta che *"abbiamo avuto abbastanza valutazioni di buone pratiche"*<sup>7</sup> e ha chiesto piuttosto un intervento di azione politica.

Per la CES il QFR quindi rafforzerebbe solo la frustrazione e l'inganno per i lavoratori europei che soffrono delle ristrutturazioni non come un'eccezione, ma come una caratteristica della loro vita quotidiana.

La CES insieme alle Federazioni sindacali europee ha sottolineato che un approccio così volontario e l'istituzione di un meccanismo di informazione-consultazione-partecipazione separate per le ristrutturazioni non funzionano, in particolare alla luce della situazione attuale di crisi finanziaria, economica e sociale e di crescenti disuguaglianze tra paesi dell'UE, nonché all'interno delle imprese transnazionali stesse.

Invece, un approccio socialmente sostenibile e responsabile di anticipare, pianificare e gestire il cambiamento e le ristrutturazioni richiederebbe una mossa che fondamentalmente marcase la distanza da sistemi di corporate governance dalla vision corta, che privilegia gli interessi degli azionisti, i cui costi sono sostenuti dai lavoratori (perdita del lavoro, perdita di reddito, competenze, opportunità e spesso la salute ...), verso un nuovo approccio basato sulla partecipazione dei soggetti interessati, su una visione di una a lungo termine, sulla sostenibilità aziendale, che generasse crescita attraverso alta produttività e alta qualità. L'obiettivo primario delle ristrutturazioni anticipatorie, proattive e ben gestite deve essere quello di garantire un trattamento equo e, in particolare, che nessuno sia lasciato senza lavoro o escluso, alla fine del processo.

<sup>7</sup> <http://www.etuc.org/press/eu-guidelines-restructuring-let-down-millions-workers-etuc-condemns-%E2%80%98wishes-wishful-thinking%E2%80%99#.UzQiJvldUfwb>



# 4. CAPISALDI DI UN MODELLO PIÙ EQUO PER AFFRONTARE LE RISTRUTTURAZIONI E ANTICIPARE I CAMBIAMENTI

## 4.1 VERSO UN QUADRO INTEGRATO DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E DEMOCRAZIA INDUSTRIALE

Contro i crescenti squilibri in Europa quanto a condizioni economiche e sociali, la capacità di anticipare e gestire le ristrutturazioni aziendali e i cambiamenti strutturali, nonché alla luce delle crescenti disuguaglianze nei diritti dei lavoratori e nella capacità di influenzare cambiamenti e le ristrutturazione in modo socialmente responsabile e sostenibile, garantire più forti informazione e consultazione per tutti i lavoratori deve essere una priorità assoluta per il movimento sindacale europeo. Così, le direttive in materia di informazione e consultazione necessitano di essere aggiornate e rafforzate, in particolare perché la ristrutturazione aziendale è diventata una caratteristica permanente della vita dell'impresa. In primo luogo, le disposizioni per la gestione preventiva del cambiamento devono essere delineate, così come più forti diritti di informazione e consultazione, al fine di raggiungere un accordo attraverso un dialogo sociale significativo prima di qualsiasi decisione definitiva. Le procedure di informazione-consultazione devono coinvolgere l'intera catena del valore: fornitori a monte, subappaltatori, e aziende dipendenti a valle. È essenziale per i rappresentanti dei lavoratori avere il diritto alla consulenza di esperti, ove necessario, pagati dai datori di lavoro. Inoltre, i lavoratori del settore pubblico dovrebbero avere pari diritti di informazione e consultazione.

Tuttavia, questo non è sufficiente. La crisi finanziaria, economica e sociale e i loro effetti sulla società e le condizioni di lavoro e di vita hanno dimostrato che vi è un urgente bisogno di riequilibrare gli interessi economici a breve termine con finalità sociali a lungo termine. Ciò richiede con urgenza che i diritti delle parti interessate siano sanciti come più forti e, in particolare, di rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori.

Gli squilibri economici e sociali e le crescenti disuguaglianze in materia di applicazione dei diritti dei lavoratori a informazione, consultazione e partecipazione, così come le sfide che stanno emergendo ad esempio dalla digitalizzazione delle nostre economie, necessitano di una riforma più fondamentale. Qui, la dominante visione a

breve termine della governance aziendale che privilegia gli interessi degli azionisti e di cui i lavoratori pagano i costi dovrebbe essere corretta. Qui, il rafforzamento del dialogo sociale, maggiore coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e solide strutture di rappresentanza sono essenziali al fine di sostenere una gestione socialmente responsabile del cambiamento. Inoltre, le informazioni precoci e adeguate e la consultazione e la partecipazione dei lavoratori sono anche una chiave per una anticipazione socialmente responsabile ed equilibrata del cambiamento.

Un'anticipazione efficiente e socialmente equilibrata del cambiamento e della gestione delle ristrutturazioni richiede molto più di scambio di informazioni e opinioni. Essa va anche al di là del concetto ancora prevalente che i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati sono i principali responsabili della gestione o delle conseguenze sociali delle ristrutturazioni. Si richiede un approccio più fondamentale della corporate governance e della democrazia industriale che non solo consiste in tempestive e appropriate pratiche di informazione e consultazione, ma è anche incorporato in una cultura di coinvolgimento dei lavoratori nella vita giorno per giorno della impresa, in base ad un approccio cooperativo e fiducia reciproca.

Tale comprensione più ampia di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori richiede un'architettura forte e rinnovata della democrazia sul posto di lavoro che unisce forti standard di informazione e consultazione con l'introduzione di ulteriori approcci innovativi come standard aggiuntivi di influenza dei lavoratori. A questo proposito, un punto di riferimento importante è stata l'adozione della risoluzione 'Verso un nuovo quadro per una maggiore democrazia al lavoro' dal Comitato esecutivo della CES nel mese di ottobre 2014, che ha definito gli elementi chiave di un approccio olistico per il coinvolgimento dei lavoratori (CES 2014).

## 4.2 PIETRE ANGOLARI PER MIGLIORARE IL QUADRO ESISTENTE

Le ristrutturazioni sono diventate una caratteristica permanente della vita aziendale. Questo non è nuovo e dovrebbe essere chiaro che i sindacati non sono contro le ristruttura-

zioni in quanto tali. Anche se dal punto di vista di lavoratori una ristrutturazione nella maggior parte dei casi è percepita come una minaccia alle condizioni di occupazione e alla sicurezza del lavoro, anche i lavoratori sono convinti che il cambiamento e l'adattamento siano necessari al fine di adattarsi alle nuove condizioni di mercato, al progresso tecnologico e ad altri requisiti.

Tuttavia, dal 2008 stiamo vivendo non solo un'accelerazione delle ristrutturazioni, ma anche una crescita in incidenti che sono puramente guidati da politiche dei costi a breve termine e mere decisioni a scopo di lucro, imposte dalle misure di austerità o altri fattori, per cui le ristrutturazioni non risultano veramente legate a quello che viene tradizionalmente inteso come 'cambiamento strutturale'. Inoltre abbiamo visto una crescita delle asimmetrie in Europa in materia di diritti di informazione e consultazione e disuguaglianze crescenti nella capacità dei lavoratori di influenzare i processi di ristrutturazione a livello aziendale e non solo. Come conseguenza, i costi sociali delle ristrutturazioni sono aumentati con l'aumento di lacune e di divisioni in Europa. Mentre i lavoratori in alcune parti d'Europa (che in genere hanno un sistema ben consolidato di relazioni industriali con organizzazioni forti e influenti) i lavoratori sono abbastanza protetti, i lavoratori in altri paesi pagano un prezzo eccessivamente elevato in termini di disoccupazione, mancanza di opportunità di carriera per i giovani, peggioramento delle condizioni sociali e ingiusto trattamento.

In questo contesto, diventa chiaro che i quadri legislativi e volontari esistenti per l'anticipazione delle ristrutturazioni sono stati insufficienti e non adatti allo scopo. Vi è una forte esigenza politica di cambiamento.

La CES ha individuato degli elementi fondamentali al fine di migliorare il quadro esistente di previsione e gestione del cambiamento, e per tornare a un percorso che unisce e bilancia meglio gli obiettivi di politica economica e sociale a livello aziendale, ed oltre:

- In primo luogo **un cambio di paradigma** è necessario, per sostituire l'approccio della governance economica e societaria basato sull'aumento del valore per gli azionisti, squilibrato e di breve termine, verso un nuovo approccio basato sulla partecipazione di tutti i soggetti interessati e una visione della società sostenibile, orientata al lungo termine. Questo non solo rifletterebbe la normativa di orientamento della democrazia economica, ma anche l'obiettivo della politica europea di preservare l'occupazione (il "nuovo 'rescue-oriented' approccio europeo") e il recupero delle "fonti di occupazione".
- Con uno sguardo alla **qualità dell'occupazione**, una sfida particolare sarà quella di invertire la tendenza accelerata che investe il lavoro a tempo pieno, soggetto alla distruzione netta di posti di lavoro, mentre il lavoro a tempo parziale vedrebbe una creazione netta di posti di lavoro. L'attuale tendenza verso una maggiore divergenza economica e sociale in tutta l'UE e in particolare all'interno della zona euro non può costituire una base sostenibile per il futuro dell'integrazione europea.
- Come evidenziato nella valutazione della CES sul tema dell'"Agenda digitale" della Commissione europea pubblicata nel giugno del 2015, vi è anche una forte necessità di anticipare le sfide che sono collegate alla **digitalizzazione delle nostre economie e società**. La digitalizzazione già ora, ma molto più fortemente nei prossimi anni, informa le ristrutturazioni aziendali in tutti i tipi di imprese. Qui, la CES e le Federazioni sindacali europee sono preoccupate che finora non vi sia stato alcun tentativo di analizzare l'impatto sociale della digitalizzazione sulla società in generale e sul lavoro, SULLE condizioni di lavoro, su work-life-balance o sui diritti sociali come quello alla protezione dei dati, a informazione, consultazione e partecipazione a livello di consigli interni, alla contrattazione collettiva, al dialogo sociale etc. Come mega-trend del mondo del lavoro, la digitalizzazione va anche a plasmare la nostra società futura in termini di coesione sociale, distribuzione del reddito e uguaglianza. Questi sono dal punto di vista della CES gli elementi importanti da affrontare nel contesto di una politica innovativa del lavoro digitale.
- Quanto alla gestione delle ristrutturazioni in modo socialmente giusto, responsabile e sostenibile, l'**informazione precoce, la consultazione e la partecipazione** sono elementi chiave. In una vision lungimirante, la gestione preventiva del cambiamento comprende la formazione preventiva e proattiva della forza lavoro, ed assicurare una giusta transizioni da lavoro a lavoro, rispettando sicurezza ed equità che nella transizione occupazione sono cruciali. La pratica sindacale deve essere migliorata e, in particolare, l'interazione tra i diversi livelli di intervento sindacale (locale, nazionale, europeo) e tra le diverse istanze di rappresentanza sindacale (comitati, CAE, la rappresentanza a livello di organi societari dei lavoratori, Federazioni europee).
- La CES è preoccupato del fatto che non visia ancora la **parità di trattamento** nel contesto delle operazioni di ristrutturazione e di gestione del cambiamento in Europa. In alcuni paesi e regioni, si possono trovare molti esempi di procedure ben funzionanti, mentre in altri paesi e regioni sono molti di più i casi di non corretto funzionamento di informazione, procedure di consultazione e di partecipazione o dei meccanismi della rappresentanza

sindacale. Non sarà possibile colmare queste lacune e ridurre queste disuguaglianze con delle linee guida o buone pratiche o raccomandazioni da applicarsi puramente volontariamente. Vi è una forte necessità di un migliore controllo, e dell'attuazione di obblighi esistenti e sanzioni in caso di comportamenti scorretti.

- A livello aziendale, è importante lo sviluppo di un concetto plausibile di alternative coerente che combina un piano industriale con misure socialmente accettabili, negoziate e giuste. La CES vuole garantire decisioni di ristrutturazione per le imprese sulla base di una chiara valutazione dei vantaggi e degli svantaggi, così come la consultazione reale con la rappresentanza del personale e dei sindacati. Il **diritto all'expertise** dovrebbe essere perciò garantito sempre ai rappresentanti dei lavoratori.
- Anche in risposta alle recenti tendenze di ristrutturazione aziendale, la CES chiede di migliorare l'anticipazione del cambiamento e garantire adeguati diritti di informazione e consultazione in tutta la catena di subappalto. Disposizioni devono essere applicate in favore di strutture di dialogo sociale "intra-imprese", in cui lavoratori di tutte le società subappaltate siano rappresentati in modo da affrontare i problemi comuni. Al fine di rendere queste richieste realistiche, criteri di trasparenza devono applicarsi a tutta la catena. Gli appaltatori principali devono essere tenuti ad avere disponibili i nomi e gli indirizzi dei subappaltatori. Dovrebbe anche essere possibile porre un limite al numero di subappaltatori per mantenerlo ragionevole. Infine, è essenziale che tutti i subappaltatori in tutta la catena e gli appaltatori principali siano solidalmente responsabili per il rispetto dei diritti dei lavoratori. I rappresentanti dei lavoratori devono avere il diritto ad essere informati circa l'uso di lavoratori distaccati in catene di subappalto e di contattare questi lavoratori, al fine di fornire loro informazioni e consigli appropriati. Quando un interinale o dei lavoratori autonomi sono utilizzati nel secondo "anello" della catena del subappalto, i rappresentanti dei lavoratori della impresa principale devono pure essere informati.
- La CES intende garantire che posti di lavoro persi siano sostituiti dai nuovi posti di lavoro e che al personale venga data l'opportunità di **migliorare e aggiornare le proprie competenze** e quindi la loro occupabilità e la capacità di muoversi in posti di lavoro ad alto valore aggiunto. È importante assicurarsi che ci siano posti di lavoro alternativi per coloro che perdono il proprio, grazie a riqualificazione prevista in anticipo rispetto alle perdite di occupazione. I lavoratori dovrebbero essere sostenuti nella loro ricerca di un'occupazione alternativa, attraverso percorsi di formazione e ammodernamento delle competenze, e devono essere trattati in modo equo. Una prospettiva europea comune dei

processi di ristrutturazione potrebbe aiutare a prevenire l'insorgenza di elevati costi sociali e societari. Sicurezza e correttezza nel colmare le transizioni da lavoro a lavoro sono cruciali; l'accesso ad apprendimento permanente, istruzione e formazione è essenziale per mantenere l'occupabilità. L'anticipazione proattiva del cambiamento può funzionare solo se le procedure di informazione, consultazione e partecipazione sono in atto e ben funzionanti, e se avviene una gestione negoziata del cambiamento strutturale.

- Dovrebbero essere rafforzate la **interconnessione e l'articolazione tra CAE, sindacati e rappresentanti dei lavoratori a livello di consiglio di sorveglianza o amministrazione**. Questi ultimi hanno spesso accesso a informazioni più complete in anticipo. È necessario un più regolare scambio di informazioni e riportarle sistematicamente. Ogni volta che una impresa prepara una ristrutturazione la discussione si svolgerà in consiglio, e quando i rappresentanti dei lavoratori vi siedono, questi avranno accesso precoce alle informazioni, e attraverso questo canale saranno in grado di informare tempestivamente i rappresentanti dei lavoratori in consigli di fabbrica, CAE e sindacati. Questi aspetti, nonché ulteriori necessità di miglioramenti per quanto riguarda la creazione, la pratica quotidiana e il funzionamento del CAE (tra cui riservatezza, sanzioni, il ruolo dei sindacati, diritto a formazione e competenze esterne, numero di riunioni, cessazione di vecchi accordi) devono essere presi in considerazione nel contesto della valutazione del funzionamento della direttiva rifusa sui CAE nel 2016.
- In relazione al quadro generale per l'informazione e la consultazione la CES ha assunto una posizione chiara ed ha formulato una serie di richieste concrete al fine di rafforzare le disposizioni esistenti e colmare le lacune. La CES è a favore del **rafforzamento della rappresentanza dei lavoratori** a livello di consigli societari, per ricevere informazioni complete sulle scelte strategiche prima che siano adottate le decisioni, e per aumentare il controllo e l'influenza che i lavoratori hanno sul processo decisionale strategico all'interno di una società o di un servizio pubblico.

Infine, la Commissione europea ha annunciato di voler monitorare l'applicazione del quadro sulla qualità sulla anticipazione dei cambiamenti e gestione delle ristrutturazioni, e prenderà in considerazione la necessità di rivederlo entro il 2016. Grazie a questa revisione, la Commissione vorrebbe sapere se ulteriori azioni, tra cui una proposta legislative, siano necessarie.

Tuttavia, la CES invita la Commissione a non aspettare altri due anni prima di prendere misure necessarie.



## 5. BIBLIOGRAFIA

- De Spiegelaere, Stan and Jagodzinski, Romuald 2015: *European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts & figures*, ETUI, Brussels.
- ETUC/SDA 2014: "Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger trans-national trade union coordination", Brussels 2014.
- ETUC 2012: Resolution: "Anticipating change and restructuring: ETUC calls for EU action", Brussels.
- ETUC 2013: *Strengthening information, consultation and participation rights for all workers*. Resolution adopted at the Executive Committee Meeting of 22-23 October 2013, Brussels.
- ETUC 2014: *Towards a new framework for more democracy at work*. ETUC resolution adopted at the Executive Committee meeting of 21-22 October 2014, Brussels.
- ETUC 2015: *ETUC action programme 2015-2019: Stand up in solidarity for quality jobs, workers' rights and a fair society in Europe*, Brussels.
- EU Commission 2013a: 'Fitness check' on EU law in the area of Information and Consultation of Workers. Commission staff working document, Brussels, 26.7.2013, SWD(2013) 293 final.
- EU Commission 2013b: *Communication "EU Quality Framework for anticipating of change and restructuring"*, Brussels 13.12.2013, COM(2013) 887 final.
- EU Commission 2015a: *Consultation Document First phase consultation of Social Partners under Article 154 TFEU on a consolidation of the EU Directives on information and consultation of workers*. Brussels, 10.4.2015 C(2015) 2303 final.
- EU Commission 2015b: *Employment and Social Developments in Europe 2014*, Luxembourg.
- Eurofound 2013: *Restructuring in SMEs in Europe*, Luxembourg.
- Eurofound 2014: *Impact of the crisis on industrial relations and working conditions in Europe*, Dublin
- Eurofound 2015a: *ERM Annual Report 2014*, Dublin.
- Eurofound 2015b: *Upgrading or polarisation? Long-term and global shifts in the employment structure: European Jobs Monitor 2015*, Dublin.
- Eurofound 2016: *ERM Annual Report 2015. Job Creation in SMEs*, Dublin.
- IndustriAll 2015: *Strengthening our capacity to anticipate and deal with change in national and multinational companies in the EU*. Document adopted by the 7<sup>th</sup> Meeting of the IndustriAll Europe Executive Committee, Brussels, 2<sup>nd</sup> December 2015.
- Naumann, R. and Naedenoen, F. 2013: *Restructuring in public services: more general considerations*, in Bussat, V., Carlino, J. and Triomphe, C-E. (eds.) *Restructuring in Public Services, General considerations, job transitions and social dialogue*, European Commission, Brussels.
- Roland Berger 2015: *Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed*.
- Vaughan-Whitehead, D. (ed.) 2013: *Public sector shock in Europe: Between structural reforms and quantitative adjustment*, in: *Public sector shock: The impact of policy retrenchment in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Wild, A. and Voss, E. 2010: *Anticipation and Management of Change in Public Services*. Expert report to the CEEP project, Brussels, June.

# NOTE

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



The ETUC is the voice of workers and represents 45 million members from 89 trade union organisations in 39 European countries, plus 10 European Trade Union Federations.



**Confederazione Europea dei Sindacati**

Boulevard du Roi Albert II, 5

B-1210 Bruxelles

Tel: 00 32 2 224 04 11

E-mail: [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)

[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



With the support of the European Commission