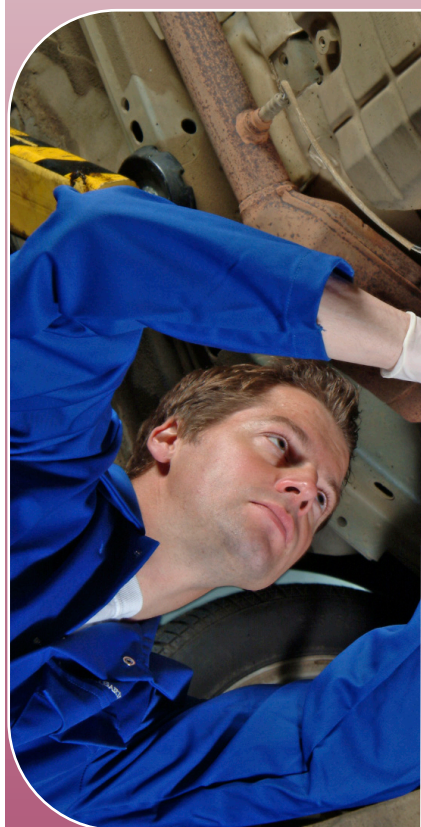




Liste di controllo sui processi di ristrutturazione



Liste di controllo sui processi di ristrutturazione

Commissione europea

DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità

Unità F.3

Manoscritto completato a febbraio 2009

Né la Commissione europea né alcuna persona che agisca a nome della Commissione europea è responsabile dell'uso che dovesse essere fatto delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.

© photos: IStock

Per utilizzare o riprodurre foto prive di copyright delle Comunità europee, l'autorizzazione deve essere richiesta direttamente al detentore del copyright.

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Europe Direct è un servizio a vostra disposizione
per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi
sull'Unione europea.

**Numero verde unico (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*). Alcuni gestori di telefonia mobile non consentono l'accesso ai numeri 00 800 o non ne accettano la gratuità.

La ristrutturazione è un evento traumatizzante per tutte le parti interessate, in particolare i lavoratori e le regioni. Una riprova ne è l'attuale crisi economica che sta colpendo tutte le economie dell'Unione europea. La crisi ha gravi ripercussioni negative sull'occupazione poiché un numero crescente di aziende è costretto a ristrutturare le attività.

Le differenti parti coinvolte nella ristrutturazione hanno tutti i vantaggi a collaborare, così da migliorare la coerenza e garantire le sinergie fra i ruoli specifici nel processo di anticipazione e gestione del cambiamento e della ristrutturazione. Al fine di avere le massime possibilità di successo nella riconversione dei lavoratori licenziati, delle aziende ristrutturate e delle regioni colpite, occorre prendere rapidamente le misure adeguate, nell'ambito del piano di riconversione coordinato da una specifica task force, o analoga struttura.

La Commissione, onde aiutare le parti che si ritrovano ad affrontare un processo di ristrutturazione nella propria regione o azienda, desidera mettere a loro disposizione una serie di esaurienti liste di controllo, con azioni concrete tese ad anticipare, gestire e reagire alla ristrutturazione.

Queste liste di controllo si basano su numerosi esempi pratici di buone pratiche in fatto di anticipazione e gestione del cambiamento e della ristrutturazione, e riguardano strutture nazionali, sistemi di relazioni fra le parti sociali, contesti economici e sociali differenti. Anche nel caso che alcune delle pratiche migliori illustrate nelle schede non siano facilmente trasferibili, rappresentano pur tuttavia una buona fonte di ispirazione.

Le liste di controllo sono strutturate in una serie di schede destinate a ciascuna delle parti principali coinvolte (aziende, rappresentanti dei lavoratori, parti sociali, autorità regionali, autorità nazionali e gli stessi lavoratori). Le azioni di ogni scheda sono suddivise in base al calendario di esecuzione (azioni e strumenti da elaborare su base permanente, azioni da avviare durante il processo di ristrutturazione e azioni da mettere a punto successivamente).

La lista di controllo si basa sui risultati del workshop organizzato dalla DG EMPL, a Bruxelles, l'11 febbraio 2009. Al workshop hanno partecipato più di 40 esperti sulla ristrutturazione, provenienti da tutta Europa, che hanno identificato oltre 600 azioni. La presente lista di controllo è una sintesi delle più importanti azioni identificate.

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, la Commissione europea ha varato diverse iniziative riguardanti l'anticipazione e la gestione del cambiamento e della ristrutturazione (p.es., costituzione del forum "Ristrutturazione", nell'ambito del quale sono stati discussi molti esempi di pratiche innovative). La Commissione europea ha altresì finanziato numerosi studi sull'argomento e concesso sostegno al programma di lavoro congiunto delle parti sociali europee, che comprende anche un progetto integrato sulla ristrutturazione nei paesi dell'UE-27¹.

Dal finire degli anni '90, il ritmo e le mutevoli forme della ristrutturazione aziendale hanno reso cruciale la questione dell'anticipazione. Sono emerse nuove pratiche da differenti soggetti, tanto interni quanto esterni alle imprese. Queste dimostrano che la ristrutturazione può essere gestita più facilmente e con maggiore successo laddove i

soggetti sociali e regionali siano in grado di anticipare gli effetti negativi a breve termine (anticipazione operativa) e, soprattutto, laddove riescano a prepararsi al cambiamento a lungo termine (anticipazione strategica).

L'anticipazione strategica e operativa del cambiamento e della ristrutturazione non è soltanto un aspetto necessario per gestire in modo socialmente responsabile tali processi e attenuarne l'impatto sociale, ma anche una condizione preliminare indispensabile per il successo economico e per la competitività dell'azienda. Mai perdere di vista l'evoluzione strategica auspicabile per l'azienda, e includere i processi di cambiamento nei quadri di analisi e gestione a lungo termine (in contrapposizione al processo decisionale basato sulla ricerca di profitti a breve termine o su obiettivi di valorizzazione degli attivi): ecco ciò che può proficuamente contribuire alla sostenibilità e alla competitività dell'azienda. Questa asserzione è valida anche per i settori economici, le regioni e le economie nel loro insieme.

L'importanza del tempo e dello spazio

Le parti in causa, se dispongono di maggiore tempo per agire prima dell'annuncio di una ristrutturazione (ma anche dopo l'annuncio, purché prima che sia attuato il

¹ Dal 2004, le parti europee hanno iniziato a condurre esaurienti studi nazionali sulla ristrutturazione negli Stati membri dell'UE. Sinora, accanto a una serie di fascicoli e seminari nazionali con le parti sociali, sono state realizzate due relazioni comparative sulla ristrutturazione nei nuovi Stati membri e in dieci dei "vecchi" Stati membri. Attualmente, il progetto è nella fase finale riguardo a sette paesi UE, e sarà completato nel 2010 con una relazione di valutazione finale e un'importante conferenza. Per maggiori informazioni e per i link, rimandiamo alla sezione bibliografica.

piano di ristrutturazione), avranno anche maggiore spazio per la discussione, in modo da anticipare la ristrutturazione e gestirla in maniera responsabile, trovando le soluzioni ai conseguenti problemi economici e occupazionali. Ultimamente, il periodo di tempo concesso per la ristrutturazione (soprattutto in un contesto di accelerazione del cambiamento) è diventato un fattore importantissimo che incide sulla capacità delle parti in causa di monitorare la situazione, identificare rischi particolari (derivanti, per esempio, da un determinato livello di qualifica, dall'età, dalla salute o dal sesso dei lavoratori coinvolti) e agire in modo fattivo.

Di conseguenza, il tipo di azione preventiva di ciascuna parte dipende fortemente dal periodo di tempo di cui dispongono prima, durante o dopo l'annuncio. Vi sono diversi gradi di prevedibilità nella gestione del cambiamento. Dipende tutto da dove si trova la lancetta del tempo.

È possibile un elevato grado di prevedibilità laddove l'anticipazione serva da meccanismo **permanente** di monitoraggio, così da sviluppare l'occupabilità dei lavoratori e le attività sostenibili dell'azienda. Tale **approccio a priori** tende a ideare e attuare in anticipo strategie, pratiche e misure che favoriscano l'adattamento di aziende e lavoratori a ogni trasformazione e crisi, tanto interna quanto esterna. In questa categoria rientrano gli osservatori nazionali, regionali e settoriali che affrontano in modo prospettico l'evoluzione dell'occupazione, le competenze e le carriere. I meccanismi di allarme rapido intervengono solitamente un po' più tardi, ma sempre all'interno di questa fase iniziale di anticipazione che concede alle parti in causa il tempo di analizzare gli scenari della futura evoluzione economica e sociale.

L'anticipazione può essere altresì concepita per gestire nel modo migliore un particolare processo di ristrutturazione, per cercare alternative e per limitarne gli effetti sociali negativi, in base a un **approccio "curativo" o a posteriori**. In tale contesto, gli strumenti e le procedure sono ideati e utilizzati in una fase iniziale per preparare i lavoratori, le organizzazioni, i processi lavorativi e il locale mercato del lavoro alle conseguenze della ristrutturazione già in corso. L'obiettivo è quindi di attenuare l'impatto della ristrutturazione nei percorsi occupazionali dei lavoratori e nella situazione economica della regione interessata.

Nella fase finale, vi sono strategie tese a gestire crisi temporanee mettendo in atto diversi strumenti (p.es., nell'attuale crisi, lavoro a tempo ridotto, rafforzamento dei programmi di cassa integrazione, lavoro part-time, ecc.). L'idea principale di tale approccio è la ricerca di modalità per mantenere la forza lavoro durante i periodi di crisi, per poi essere pronti a riavviare il normale processo una volta superata la crisi. Tuttavia, è importante capire che una crisi può stimolare la necessità di accelerare gli adattamenti strutturali.

È chiaro che l'attuale crisi economica riduce drasticamente il tempo e lo spazio per gli interventi preventivi, nonché la capacità dei soggetti regionali e sociali di mettere in atto soluzioni preventive. Persino in questo periodo di crisi, però, il tempo rimane un fattore fondamentale per superare le situazioni critiche (p.es., ricorso al lavoro a tempo ridotto affiancato da una formazione).

Una problematica su più livelli e con diverse parti in causa

L'anticipazione può essere utilizzata dalle parti in causa a differenti livelli (europeo, nazionale, regionale, settoriale e di singola azienda). Queste parti, come possono essere coinvolte nella preparazione permanente di un cambiamento (soprattutto prima dell'annuncio della ristrutturazione)? Quali sono le capacità delle parti di effettuare la diagnosi congiunta della ristrutturazione e regolamentare la situazione? Esistono diagnosi e percezioni comuni della crisi e delle sue cause?

Tutte le parti in causa possono svolgere un ruolo attivo nell'anticipazione e gestione del cambiamento, come dimostrato da pratiche nuove e innovative. In un contesto di anticipazione con diverse parti in causa, queste si trovano sia all'interno che all'esterno dell'azienda. In tal caso, l'approccio richiede un'ottima interconnessione fra le azioni a diversi livelli (così da mobilitare strategie aziendali, direzioni locali, sindacati, autorità pubbliche, enti regionali, osservatori, università, il livello europeo, ecc.). La molteplicità di tali interazioni, che condiziona il ruolo delle varie parti in causa, è un fattore di complessità e comporta inoltre una maggiore difficoltà nell'applicazione di alcune azioni e politiche alle piccole e medie imprese (PMI).

Quanto alle **aziende**, la responsabilità sociale di anticipare e gestire il cambiamento è sia interna che esterna (locale, nazionale, europea/internazionale). Per esempio, riguarda il coinvolgimento dell'azienda nel rilancio economico della zona colpita dalla ristrutturazione, e quindi tende a garantire la 'transizione professionale' dei lavoratori licenziati.

Dal punto di vista dei **rappresentanti dei dipendenti**, l'anticipazione riguarda essenzialmente la loro capacità di esercitare al momento giusto le proprie prerogative sociali ed economiche a differenti livelli (di stabilimento, azienda, gruppo di aziende, nazionale ed europeo). Ciò presuppone ovviamente che i procedimenti di informazione, consultazione e negoziazione devono essere costruttivi ed efficaci, a livello di impresa e di gruppo.

Vista dai **singoli lavoratori**, l'anticipazione riguarda la propria capacità come individuo di scegliere e utilizzare un programma di formazione per migliorare la propria

occupabilità nel mercato del lavoro e facilitare una transizione professionale. Il grado di difficoltà incontrato dai lavoratori licenziati varia in base alla loro specializzazione, e ovviamente è più accentuato per i lavori meno qualificati. Per quanto attiene all'occupabilità, è evidente che il singolo dipendente non va considerato un'entità isolata; le altre parti (datore di lavoro, rappresentanza dei lavoratori, parti sociali, autorità) hanno una funzione cruciale per motivare e sostenere i singoli dipendenti.

Per le **parti sociali**, la contrattazione collettiva e le altre forme di dialogo, negoziazione e contrattazione bi/trila-

terale rappresentano uno degli strumenti più importanti di anticipazione e gestione del cambiamento a livello di azienda e di settore (nazionale ed europeo/internazionale). Anche le parti sociali svolgono un ruolo cruciale riguardo alla "percezione sociale" di un determinato processo di ristrutturazione.

Le **autorità nazionali e regionali** possono, dal canto loro, elaborare azioni specifiche di sostegno a persone e aziende, per anticipare cambiamenti e ristrutturazioni. Le autorità regionali hanno una funzione specifica nel coordinare tutte le parti in causa e nel proporre risposte rapide.

AZIENDE

Le aziende sono al centro del processo di ristrutturazione. Qualsiasi azione efficace di anticipazione e ristrutturazione socialmente responsabile **deve iniziare ed essere condotta principalmente nelle singole aziende**. L'azione interna da sola, però, spesso non riesce a prevenire o attenuare l'impatto sociale della ristrutturazione. Deve perciò essere affiancata da altre misure e da strumenti utilizzati dalle **altre parti** (organizzazioni delle parti sociali, autorità pubbliche e singoli dipendenti) **ad altri livelli di governance** (locale, regionale, nazionale, settoriale ed europea).

In ogni valida strategia di anticipazione e prevenzione degli effetti sociali negativi della ristrutturazione, un elemento chiave è la costruzione di una **cultura e di pratiche per l'adattamento permanente al cambiamento**, creando e avviando **in modo permanente** gli strumenti per agevolare l'adattamento e affrontare meglio le situazioni di crisi: sviluppo di competenze e conoscenze specifiche sulla gestione del cambiamento, elaborazione di strategie per la gestione delle crisi e creazione di meccanismi di allarme rapido. È implicito in ciò che la dimensione strategica diventi parte integrante della gestione delle imprese, in contrapposizione ai profitti a breve termine e a obiettivi di valorizzazione degli attivi. A tale scopo, sembra particolarmente

utile la formazione in azienda di **manager del cambiamento**, per mantenere contatti con entità analoghe ad altri livelli (segnatamente, regionale, nazionale e settoriale).

Sembra altresì importante mettere in evidenza il ruolo che le aziende possono svolgere in materia di **occupabilità** o capacità di adattamento della forza lavoro. Lo sviluppo delle competenze dei lavoratori è fondamentale, per il successo dell'azienda ma anche per consentire loro di gestire la propria vita professionale.

Le **PMI** sono spesso escluse da gran parte delle misure di sostegno e formazione e pertanto incontrano molte difficoltà nell'affrontare i cambiamenti, sia organizzativi che di più ampia portata economica. Questo è ovviamente uno scenario sfavorevole, data l'importanza delle PMI per l'occupazione e la crescita nell'UE. Per affrontare tale problema, gli **organismi di filiera e le autorità regionali** possono offrire strumenti e metodologie (p.es. unendo le risorse) che tengano conto delle peculiarità delle PMI in fatto di tempo, cultura e finanze. Questi interventi permettono di formare e sostenere i dipendenti delle PMI, ma forniscono anche una direzione strategica all'impresa, il che è importantissimo per la gestione positiva del cambiamento.

AZIONE PERMANENTE

La **pianificazione strategica** delle aziende comporta il monitoraggio permanente della situazione e della probabile evoluzione della situazione economica e finanziaria dell'impresa, nonché degli sviluppi tecnologici, alla luce delle tendenze generali nel mercato, nel settore e nelle società; tiene altresì conto della posizione dell'impresa nelle catene di approvvigionamento globali. È cruciale che **al centro della pianificazione strategica trovino posto considerazioni in fatto di risorse umane, occupazione e competenze**, anche attraverso lo stretto coinvolgimento della gestione delle risorse umane (GRU). Questa strategia concreta consiste pertanto in una **pianificazione lungimirante in materia di occupazione e competenze (misure di occupabilità)**.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Monitoraggio strategico a lungo termine, anche a livello transnazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio permanente della situazione e della probabile evoluzione della situazione economica e finanziaria dell'impresa, nonché degli sviluppi tecnologici, alla luce delle tendenze generali nel mercato, nel settore e nelle società. • Elaborazione di strategie per i piani aziendali comprendenti analisi di peculiarità settoriali e identificazione della posizione aziendale nelle catene di approvvigionamento globali. • Posizionare al centro della pianificazione strategica le considerazioni in fatto di risorse umane, occupazione e competenze, anche con lo stretto coinvolgimento della GRU. <p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie in azienda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione a lungo termine delle esigenze quantitative e qualitative ("Osservatorio dell'occupazione") collegata alle strategie per l'innovazione e lo sviluppo. <p>Pianificazione di misure per l'occupazione e le competenze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di un piano pluriennale con i rappresentanti dei dipendenti. • Regolare processo di informazione e consultazione sull'evoluzione dell'occupazione (quantitativa e qualitativa) e sulle misure per avviare a possibili sviluppi negativi o problematici. <p>Misure destinate a singoli dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misure di flessibilità: realizzazione della flessibilità a lungo termine nella struttura della forza lavoro e di regole interne per la flessibilità a lungo termine dell'orario di lavoro ("prestazione delle ore di lavoro"); rotazione del posto di lavoro. • Misure di formazione: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sostegno alla creazione di consulenti per l'apprendimento ("delegati alla formazione") per aiutare i dipendenti a scegliere la formazione appropriata.</i> • <i>Elaborazione periodica di "Bilans de compétences" individuali (valutazione delle competenze e motivazioni individuali volta a definire o convalidare la mappa di formazione dei singoli).</i> • <i>Fornitura di piani di formazione individuali (con obiettivi quantitativi).</i> • <i>Fornitura di conti individuali di formazione (conti destinati al pagamento della formazione a scelta del discente) e di un budget per la formazione.</i> • <i>Preparazione di pacchetti di formazione in collaborazione con soggetti esterni (autorità regionali, università/istituti tecnologici, centri di formazione, prestatori di formazione, ecc.).</i> • <i>Offerta di congedi per ragioni di studio ("Bildungsurlaub") regolamentati per forza di legge o di contratti collettivi.</i> 	<p>Partenariato interno: partecipazione dei dipendenti e contrattazione collettiva</p> <p><i>Coivolgimento dei dipendenti, anche a livello transnazionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di un effettivo dialogo sociale. • Esistenza di un processo di informazione e consultazione permanente, regolare ed efficace dei rappresentanti dei dipendenti, per consentire loro di contribuire sin dalla primissima fase e di esporre il proprio parere su tutti gli aspetti della questione, accordando la dovuta attenzione alla tutela della riservatezza delle informazioni sensibili riguardanti: <ul style="list-style-type: none"> • <i>diagnosi e orientamenti strategici,</i> • <i>evoluzione dell'occupazione (quantitativa e qualitativa) e misure per avviare a possibili sviluppi negativi o problematici.</i> • Investimento nella costruzione di capacità dei rappresentanti dei dipendenti, anche rispetto alle competenze tecniche (economiche, finanziarie, industriali, ecc.). • Esistenza di sistemi per la comunicazione e segnalazione bidirezionale fra differenti livelli di rappresentanza dei dipendenti (europeo, nazionale, regionale, stabilimento) • Ricorso ai Comitati aziendali europei (CAE) per la divulgazione delle informazioni nell'intera struttura del gruppo. <p>Contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accordo con i rappresentanti dei dipendenti circa le procedure concrete per affrontare il cambiamento e la ristrutturazione, nonché le questioni riguardanti risorse umane, occupazione e competenze. • Utilizzo, laddove opportuno, di contratti aziendali transnazionali come strumento per definire procedure quadro per la ristrutturazione a livello europeo, pur consentendo adeguamenti ai contesti nazionali. <p>Partenariati esterni</p> <p>Verso le regioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di rapporti di lavoro e partenariati regolari con autorità regionali, università, prestatori di istruzione e formazione, istituti tecnologici, agenzie per lo sviluppo e altri soggetti rilevanti; condivisione con loro della strategia a lungo termine. • Partecipazione, apporto e vantaggi da osservatori esterni per l'occupazione e le competenze. • Partecipazione a partenariati, reti e altre iniziative prese ad altri livelli (settoriale, nazionale, ecc.).

<ul style="list-style-type: none"> Misure per lo sviluppo della carriera: <ul style="list-style-type: none"> • "Career days" (giornate aperte per la presentazione di strumenti di orientamento sui percorsi professionali). • "Career comers" (meccanismi di informazione a disposizione di ciascun dipendente riguardanti l'evoluzione dei posti di lavoro, le misure in corso e le opportunità di mobilità). • Elaborazione di misure per la rotazione dei posti di lavoro. Altre misure: <ul style="list-style-type: none"> • Integrazione dei nuovi dipendenti (coaching, tutoring). • Partecipazione a programmi di tirocinio e di studio duale. <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento della varietà di compiti contrattuali (in funzione delle competenze richieste: flessibilità funzionale, ampliamento delle mansioni o rotazione del posto di lavoro). • Identificazione delle "famiglie" di competenze, dei principali elementi in ciascuna di esse e dei collegamenti fra loro; "passaporti" per famiglie professionali (strumento di mobilità). • Elaborazione di comunicazioni interne su posizioni aperte all'interno di un'azienda o gruppo di aziende. • Riconoscimento e convalida delle conoscenze ed esperienze tramite certificazione (interna ed esterna). • Creazione di programmi volti a incoraggiare e facilitare la mobilità di lavoratori fra aziende (pool per la mobilità con altre imprese). <p>Misure per garantire pari trattamento e promuovere la diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pari trattamento, diversità e selezione mirata di gruppi vulnerabili: relazioni sulla parità di trattamento, promozione dell'accesso delle donne alle professioni tecniche e dei gruppi vulnerabili o di minoranza a tutti i livelli di competenza e a tutte le funzioni. • Monitoraggio della salute psicosociale, con un'attenzione specifica per l'adattamento al cambiamento. 	<p>Verso l'ambiente imprenditoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mappatura e interventi efficaci in materia di anticipazione con tutti i soggetti interessati (in particolare quelli appartenenti alle catene di valore dell'impresa) sui quali possono ricadere gli effetti della ristrutturazione, e che possono contribuire a ridurli. • Effettiva condivisione delle pratiche con altre imprese, attraverso i locali organismi di filiera dei datori di lavoro. • Attenzione e sostegno all'intera catena di approvvigionamento. • Creazione o partecipazione ai centri di competitività (associazioni di imprese, centri di ricerca e di formazione coinvolti in una strategia di sviluppo congiunta tesa a formare sinergie attorno a progetti innovativi). • Creazione o partecipazione a centri di mobilità (centri tesi a incoraggiare e facilitare la mobilità, segnatamente assistendo i lavoratori e le rispettive famiglie durante il periodo di mobilità). • Creazione o partecipazione a reti di cooperazione con PMI.
--	--

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

Vi sono tre importanti passaggi nel processo di gestione della ristrutturazione aziendale in modo responsabile: per prima cosa, **costruire il consenso interno** sulla sua necessità; quindi, **esplorare tutte le possibili opzioni** prima di prevedere i licenziamenti; infine, **organizzare e fornire sostegno individuale e personalizzato ai dipendenti** il cui licenziamento non può essere evitato, per aumentarne le possibilità di un rapido reinserimento nel mercato del lavoro. Questi passaggi non sono necessariamente separati, dal punto di vista cronologico, e sono anzi spesso elaborati simultaneamente.

<p style="text-align: center;">AZIONI</p> <p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinazione di chiare motivazioni di ordine commerciale per il cambiamento e la ristrutturazione. • Integrazione del piano di ristrutturazione nella strategia a lungo termine dell'azienda. • Svolgere procedure complete di informazione e consultazione con i rappresentanti dei dipendenti in merito alle decisioni di ristrutturazione previste; farlo il prima possibile e, in ogni caso, in un momento in cui vi sono più opzioni a disposizione, consentendo ai rappresentanti di contribuirvi e di esporre il proprio parere su tutti gli aspetti delle decisioni. • Ricorrere nel modo migliore ai CAE in quanto strumenti significativi di informazione e consultazione (nelle ristrutturazioni transnazionali) e di divulgazione dei risultati nell'intera struttura del gruppo. • Partecipazione di soggetti interessati esterni (regioni, ecc.) alla diagnosi che determina la ristrutturazione. 	<p style="text-align: center;">CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO</p> <p>Procedure e risorse interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di accordi a livello nazionale o transnazionale sulla gestione della ristrutturazione e su misure specifiche. • Mentalità aperta e consapevolezza strategica che deve permeare tutta l'organizzazione, compresi i dipendenti. • Procedure di informazione e consultazione con i rappresentanti dei dipendenti in merito a tutte le misure previste, al fine di raggiungere un ampio consenso in proposito. • Accordo con i rappresentanti dei dipendenti circa la procedura da seguire in particolari casi di ristrutturazione. • Tutte le parti in causa devono essere coinvolte in condizioni eque. • Garanzia di pari trattamento e opportunità per tutti i dipendenti all'interno dell'azienda, evitando tendenze universalistiche e coinvolgendo il più possibile i dirigenti intermedi.
--	---

<p>Esplorazione di tutte le possibili opzioni prima di passare ai licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevedere i licenziamenti solamente come ultima risorsa. • Misure pianificate per fasi. • Esplorazione di soluzioni alternative: acquisizione dell'azienda (buy-out) da parte dei dipendenti, partenze naturali, segnatamente tramite pensionamento o, come ultima risorsa, prepensionamento, partenze negoziate, riconversione interna o esterna, riduzione nell'intensificazione del lavoro, riduzione dell'orario di lavoro, internalizzazione (in-sourcing), orientamento professionale, assistenza nella ricerca di un altro lavoro o nella creazione di un'impresa. • Pianificazione del recupero e di una diversa assegnazione di siti industriali che possono essere abbandonati, e questo sia come misura ambientale che come mezzo per assorbire una parte della potenziale perdita di posti di lavoro. <p>Sostegno individuale e personalizzato ai dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un centro di informazione e consulenza dedicato ai lavoratori licenziati o minacciati di licenziamento, per fornire loro informazioni complete sul mercato del lavoro, sui loro diritti e sulle condizioni di uscita negoziate durante il processo di ristrutturazione. • Creazione di cellule di mobilità e unità di redistribuzione all'interno delle aziende (cellule di riconversione). • Attraverso tali cellule e unità, o altri meccanismi analoghi: sviluppo dell'occupabilità e misure di compensazione: <ul style="list-style-type: none"> • <i>formazione e aggiornamento, redistribuzione;</i> • <i>assistenza nella ricerca di lavoro (comprendente tempo retribuito a tale scopo specifico);</i> • <i>consulenza e sostegno psicologico per i dipendenti licenziati e per quelli ancora in azienda;</i> • <i>assistenza nella creazione di PMI e cooperative;</i> • <i>pagamento di equi compensi.</i> • Monitoraggio della salute psicosociale, conseguente al processo di ristrutturazione. 	<p>Coivolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricorso a rapporti del lavoro consolidati e a partenariati con autorità regionali, università, prestatori di istruzione e formazione, istituti tecnologici, agenzie per lo sviluppo e altri pertinenti soggetti interessati. • Partecipazione alle task force regionali (task-force congiunte di sostegno e fondazioni) per dipendenti licenziati, ecc). • Partecipazione, ricorso o avvio di reti di cooperazione con PMI. • Azioni efficaci di follow-up e sostegno all'intera catena di approvvigionamento.
<p>DOPO LA RISTRUTTURAZIONE</p>	
<p>AZIONI</p>	
<p>Valutazione</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione e rinegoziazione del processo con i rappresentanti dei dipendenti. • Pubblicazione di una Relazione annuale su occupazione e aspetti sociali, con una sezione dedicata alla ristrutturazione. 	
<p>Follow-up dei dipendenti licenziati</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Contributo alle azioni di follow-up della carriera professionale dei lavoratori licenziati, per un certo periodo di tempo. 	

RAPPRESENTANTI DEI DIPENDENTI

I rappresentanti dei dipendenti a livello di azienda e gruppo sono la **principale controparte alla direzione** durante i processi di ristrutturazione. Devono tuttavia essere coinvolti e partecipare attivamente a **tutte le misure preventive** e ai meccanismi permanenti istituiti dall'azienda, sia interni che esterni. Rappresentano tutta la forza lavoro e sono pertanto nella posizione ideale per collaborare con il 'manager del cambiamento', promuovere cambiamenti e ristrutturazioni senza complicazioni e garantire la salvaguardia degli interessi dei dipendenti.

AZIONE PERMANENTE

I rappresentanti dei dipendenti a livello di azienda e gruppo sono controparti insostituibili della direzione in tutte le misure tese ad **anticipare e gestire le esigenze di occupazione e competenze**. Rappresentano i beneficiari finali di queste politiche – i dipendenti – e si trovano quindi in una posizione privilegiata per mobilitarli. Possiedono altresì competenze e conoscenze approfondite sulle problematiche in questione e sono in contatto con le organizzazioni esterne. È di capitale importanza, quindi, che partecipino pienamente, e sin dalla primissima fase preventiva, all'intero processo di adattamento al cambiamento e alla ristrutturazione.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Monitoraggio strategico a lungo termine, anche a livello transnazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione al monitoraggio permanente della situazione e della probabile evoluzione della situazione economica e finanziaria dell'azienda, nonché degli sviluppi tecnologici, alla luce delle tendenze generali nel mercato, nel settore e nelle società. Partecipazione e contributo alle strategie per i piani aziendali comprendenti analisi di peculiarità settoriali e identificazione della posizione aziendale nelle catene di approvvigionamento globali. <p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie in azienda</p> <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione all'identificazione di nuove esigenze in fatto di competenze (quantitative e qualitative), in correlazione con le strategie per l'innovazione e lo sviluppo. 	<p>Partenariato interno: partecipazione dei dipendenti e contrattazione collettiva</p> <p><i>Partecipazione alle procedure di coinvolgimento dei lavoratori, anche a livello transnazionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sottolineare l'importanza del fatto che le questioni di occupazione e competenze trovino posto al centro delle decisioni e della pianificazione strategica dell'azienda. Esistenza di propri meccanismi per il monitoraggio della situazione economica e finanziaria dell'azienda, e della sua probabile evoluzione, e contributo al processo di informazione, consultazione e condizionale diagnostica su questioni strategiche, in base a capacità di analisi indipendenti. Partecipazione al processo decisionale strategico e specifico nell'azienda, nonché a tutte le procedure di informazione e consultazione relative alla pianificazione lungimirante per l'occupazione e le competenze. Investimento in azioni attraverso i CAE in quanto strumenti per sviluppare una vasta base di conoscenze; relativa divulgazione in tutti i livelli del gruppo, tramite reti e meccanismi formali e informali. Promozione generale dello scambio di informazioni fra rappresentanti dell'azienda e rappresentanti nazionali – uffici sindacali a differenti livelli dell'azienda, cooperazione intersindacale e rappresentanti a differenti livelli (europeo, nazionale e di stabilimento). Esistenza di meccanismi per costruire la capacità di intervento mediante la formazione su questioni economiche, finanziarie e industriali per tutti i rappresentanti, nonché grazie a competenze esterne. Investimento di tempo e risorse per le categorie vulnerabili di dipendenti (donne, giovani, disabili, anziani, ecc.). Garanzie di pari trattamento e opportunità per tutti i dipendenti dell'azienda, evitando tendenze universalistiche e coinvolgendo il più possibile i dirigenti intermedi.
<p>Coinvolgimento dei dipendenti nel piano pluriennale</p> <ul style="list-style-type: none"> Contributo al piano pluriennale per l'occupazione e le competenze. Partecipazione attiva alle procedure di informazione e consultazione tese ad anticipare l'evoluzione dell'occupazione e ad adottare misure per affrontare gli sviluppi problematici. <p>Misure destinate ai singoli dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> Contributo, tramite negoziazione e contrattazione collettiva, a contratti flessibili e garantiti (flessibilità dell'orario di lavoro a lungo termine, occupabilità/formazione/sviluppo della carriera/mobilità). Partecipazione attiva alla preparazione e all'adozione di tutte le misure di sostegno individuale. Avvio di iniziative come "consulenti per l'apprendimento" per i dipendenti, soprattutto i più vulnerabili (consulenza personale su formazione, carriere, corsi, qualifiche, assistenza finanziaria per la formazione, ecc.). Creazione di un osservatorio dello stress per monitorare la salute, con una specifica attenzione all'adattamento al cambiamento. <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> Contributo, tramite negoziazione e contrattazione collettiva, all'aumento della varietà di compiti contrattuali. Partecipazione e, laddove necessario o appropriato, negoziazione di tutte le misure di mobilità previste. 	<p>Contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Impegno negli accordi di tipo GPEC con l'azienda (risorse umane, pianificazione della ristrutturazione e occupazione/competenze); introduzione delle questioni di occupazione/competenze negli accordi di anticipazione. Ricorso efficace, laddove appropriato, di accordi internazionali a livello di azienda per le finalità di cui sopra. <p>Partenariati esterni</p> <p><i>Verso le regioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a partenariati e reti regionali, compresi osservatori per l'occupazione e le competenze. Partecipazione a iniziative analoghe avviate ad altri livelli (settoriale, nazionale, ecc.). <p>Verso l'ambiente imprenditoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> Instaurazione di rapporti di lavoro e scambi con i rappresentanti delle catene di approvvigionamento. Partecipazione a misure tese a sostenere l'ambiente imprenditoriale circostante. Sviluppo di scambi transnazionali in rete. Promozione di azioni destinate ai dipendenti dei subappaltatori, in un contesto di ristrutturazione.

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

I rappresentanti dei dipendenti hanno un ruolo cruciale da svolgere nei tre principali passaggi dei processi di ristrutturazione: costruzione del consenso, esplorazione di tutte le possibili opzioni prima dei licenziamenti e prestazione di servizi di sostegno personalizzato ai lavoratori licenziati.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione, con la direzione, di una diagnosi condivisa e contributo alla sua divulgazione a tutti i livelli. • Partecipazione e contributo alle azioni della direzione volte a informazione e consultare i rappresentanti dei dipendenti sulle motivazioni e sul contenuto previsto delle misure di ristrutturazione. • Utilizzo del CAE come forum e delle federazioni dell'Unione europea come risorsa per competenze e conoscenze, nel caso di processi transnazionali di ristrutturazione. • Accordo su procedure specifiche all'azienda per affrontare specifiche situazioni di ristrutturazione. <p>Esplorazione di tutte le possibili opzioni prima di passare ai licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione piena alle discussioni con la direzione sulle possibili alternative ai licenziamenti. • Impegno in accordi quadro di livello UE per la gestione della ristrutturazione in collaborazione con il CAE e con l'assistenza delle federazioni nazionali ed europee. • Impegno in negoziazioni con la direzione sul contenuto di possibili opzioni alternative. • Scambio di esperienze e idee tramite messa in rete con parti locali, rappresentanti europei e altri rappresentanti nella catena di valore. <p>Sostegno individuale e personalizzato ai dipendenti licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo al centro di informazione e consulenza. • Contributo, anche tramite negoziazione e accordi, se applicabili, alla definizione e attuazione di tutti i meccanismi di sostegno ai singoli dipendenti che rischiano il licenziamento. • Azioni di follow-up dei dipendenti licenziati, finché non trovano un nuovo lavoro. 	<p>Procedure e risorse interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei differenti strumenti e risorse a disposizione e partecipazione alle sessioni di formazione seguite dalle comunicazioni con i lavoratori. • Esplorazione approfondita degli strumenti di informazione/consultazione e negoziazione in merito agli aspetti procedurali della gestione della ristrutturazione e a misure particolari. • Mentalità aperta e consapevolezza strategica che deve permeare l'intera organizzazione, compresi i dipendenti e i loro rappresentanti. • Miglioramento e promozione della coerenza fra le opinioni dei diversi rappresentanti dei dipendenti. <p>Coinvolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazioni a partenariati esterni, reti di ampia portata e meccanismi e strutture volti a fornire servizi di sostegno a singoli lavoratori (p.es. task force regionali). • Promozione dell'integrazione dell'intera catena di approvvigionamento nella preparazione e nella gestione dei processi di ristrutturazione.

DOPO LA RISTRUTTURAZIONE

AZIONI
<p>Valutazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione degli effetti della ristrutturazione e, se necessario, rinegoziazione di accordi. • Monitoraggio dell'efficacia delle misure sociali della ristrutturazione. • Contributo e formulazione di un parere nella Relazione annuale su occupazione e aspetti sociali. <p>Follow-up dei dipendenti licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo alle azioni di follow-up della carriera professionale dei lavoratori licenziati, per un certo periodo di tempo.

DIPENDENTI

I dipendenti, con le aziende, sono la principale parte in causa nel processo di ristrutturazione, e al contempo, sono molto spesso le principali vittime della ristrutturazione.

Fatte salve le specifiche responsabilità delle altre parti in causa, nella creazione di tutte le condizioni possibili per fornire ai dipendenti un'opportunità autentica di trovare la propria strada attraverso questi processi, il successo di qualsiasi iniziativa tesa a minimizzare i costi sociali della ristrutturazione dipende, per quanto riguarda la responsabilità dei dipendenti, dai seguenti elementi:

- iniziative proprie, dinamismo e atteggiamento positivo in ogni momento, e non soltanto quando la ristrutturazione o la perdita del lavoro diventano possibilità concrete;
- capacità dei dipendenti di raccogliere informazioni che consentono di comprendere la situazione (se possibile, prima di specifici processi di ristrutturazione) e utilizzare strumenti di adattamento;
- prossimità dei dipendenti con i rappresentanti a tutti i livelli;
- capacità del dipendente di essere occupabile e mobile e di rendere possibili le transizioni professionali;
- quadri di riferimento e avvio di azioni al fine di sostenere i dipendenti nel rafforzamento della propria **occupabilità**.

Per questo gruppo occorre mettere particolarmente in evidenza che i **quadri di sostegno e i contesti istituzionali** sono importantissimi per la loro capacità di agire.

Le possibilità offerte ai dipendenti in termini di formazione e sostegno possono variare sensibilmente a seconda della categoria occupazionale (lavoro per il tramite di agenzie di lavoro temporaneo, lavoro interinale, ecc.) e anche delle dimensioni dell'azienda.

AZIONE PERMANENTE

I dipendenti hanno una funzione importante nello sviluppo delle proprie competenze al fine di rafforzare la propria capacità di adattamento (occupabilità). Le altre parti in causa devono attivarsi pienamente per determinare le condizioni di riferimento e le istituzioni che permettano ai dipendenti di avviare le azioni necessarie per conseguire tali obiettivi.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo delle competenze di mobilità e della capacità di adattamento. • Partecipazione e monitoraggio da vicino, direttamente e tramite i propri rappresentanti, della mappatura delle future competenze necessarie all'azienda, nonché dell'evoluzione delle esigenze di occupazione e competenze nella regione. <p>Piani pluriennali su occupazione e competenze a livello regionale e aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo al piano pluriennale, direttamente e tramite i rappresentanti. • Tenersi attivamente e costantemente informati sulla prevedibile evoluzione dell'occupazione nell'azienda e nella regione e sulle misure previste per affrontare i possibili sviluppi problematici. <p>Misure destinate ai singoli dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misure di flessibilità: essere aperti alla flessibilità e all'evoluzione professionale e dell'orario di lavoro. • Misure di formazione: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Essere aperti all'aggiornamento delle competenze.</i> • <i>Esercizio del diritto all'istruzione e alla formazione e accettazione del corrispondente obbligo di ricevere istruzione e formazione.</i> • <i>Utilizzo del conto individuale di formazione.</i> • <i>Investimento nell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e nella formazione professionale permanente.</i> • Misure per lo sviluppo della carriera: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Creazione di un CV; monitoraggio delle opportunità interne di carriera.</i> • <i>Utilizzo degli strumenti Internet per informarsi sull'evoluzione dell'attività, dell'occupazione e delle competenze nell'azienda e nella regione.</i> • <i>Consultazione di un job counselor; richiesta di una valutazione sulle esigenze delle competenze aziendali e sul proprio gap di competenze; in vista della formazione ("bilan de compétences").</i> • <i>Lavoro su progetti personali o professionali.</i> • <i>Sviluppo di competenze sociali.</i> • <i>Richiesta di una regolare valutazione del lavoro e delle performance e discussione in merito alla carriera.</i> • <i>Utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione per l'orientamento professionale e delle opportunità di mobilità esternamente all'azienda ai fini della pianificazione individuale della carriera.</i> <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità alla polyvalenza contrattuale. • Utilizzo di strumenti informativi interni per conoscere opportunità di trasferimenti e mobilità interna. • Richiesta di certificazione per la formazione formale e informale. • Ricerca attiva di informazioni su future opportunità di lavoro (tramite i locali centri per l'impiego, i pool per la mobilità, ecc.). <p>Misure per garantire pari trattamento e promuovere la diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo e costante aggiornamento sull'attuazione delle politiche in materia di pari trattamento, antidiscriminazione e sostegno ai gruppi vulnerabili. 	<p>Partenariato interno: coinvolgimento dei dipendenti e contrattazione collettiva</p> <p>Coinvolgimento dei dipendenti, anche a livello transnazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione delle condizioni per la promozione del dialogo sociale. • Contatto permanente con i rappresentanti dei dipendenti circa le questioni strategiche dell'azienda. • Informazioni regolarmente a disposizione circa l'ambiente economico locale, dell'azienda, del settore. <p>Contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sulle procedure e gli accordi in essere per affrontare le situazioni di cambiamento e ristrutturazione, compresi quelli stipulati dalla direzione e dai rappresentanti dei dipendenti a livello transnazionale. <p>Partenariati esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sulle future opportunità di occupazione, istruzione e formazione (con le autorità locali e nazionali). • Partecipazione aperta per tutte le iniziative organizzate da enti regionali al fine di incrementare le opportunità di occupazione e le competenze.

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

Molte delle azioni di carattere permanente tornano utili anche quando la ristrutturazione diventa una realtà. I dipendenti che si impegnano fattivamente in queste azioni permanenti avranno una preparazione migliore quando si tratterà di affrontare il rischio di disoccupazione e saranno in grado di rientrare più rapidamente nel mercato del lavoro. In aggiunta a quelle permanenti, anche altre azioni sono molto utili quando si verifica una ristrutturazione.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca di informazioni sulla strategia aziendale e sugli sviluppi del mercato del lavoro. • Ricerca di informazioni sull'evoluzione dell'azienda e sui possibili piani di ristrutturazione. • Stretto contatto con i propri rappresentanti e partecipazione attiva alle procedure di informazione, consultazione e divulgazione. <p>Nel quadro delle possibili opzioni prima che si passi ai licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un piano d'azione individuale per la ricerca di lavoro (nuovo posto nell'azienda, nuovo posto in altre aziende, nuovo posto di lavoro in un altro luogo, ecc.) e apertura al passaggio all'interno di o fra aziende. • Richiesta di incontri individuali con il proprio manager prima di negoziare il piano sociale (onde definire il piano migliore per il proprio riposizionamento). • Coinvolgimento nella gestione della ristrutturazione (effetto psicologico). • Richiesta di iniziative di coaching durante l'intero processo di ristrutturazione. • Richiesta di formazione per poter presentare domanda di lavoro; richiesta di consulenza professionale e formazione specifica in linea con le offerte di lavoro. • Utilizzo delle "assenze per ragioni di formazione". <p>Utilizzo del sostegno individuale ai dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contatto costante con i rappresentanti dei dipendenti circa piani e processi di ristrutturazione. • Contatto costante con le "unità di redistribuzione" o "cellule di riconversione" (cellula istituita nell'azienda, con un gruppo di persone che segue i lavoratori licenziati), laddove presenti. • Registrazione presso l'ufficio per lo scambio di offerte e domande di lavoro (centro per l'impiego) per ottenere informazioni sui posti disponibili. • Richiesta di assistenza al datore di lavoro, per il periodo precedente il licenziamento (tempo retribuito per la ricerca del lavoro; sostegno/strutture in loco). • Richiesta di formazione durante i periodi di disoccupazione. • Esercitazioni nelle tecniche di intervista. • Frequentazione di corsi di competenze di base subito dopo il licenziamento. • In caso di potenziale trasferimento o mobilità geografica, richiesta di assistenza nella ricerca di lavoro per gli altri membri della famiglia. • Esplorazione della possibilità di creare "cooperative dell'impiego" (che forniscono sostegno collettivo a persone che avviano una propria impresa) al fine di avviare un'attività autonoma. • Adesione a varie organizzazioni dei datori di lavoro (associazioni padronali, pool per l'impiego, pool per la mobilità, skill pooling, presa in carico salariale, ecc.). • Verifica delle offerte pecuniarie di istituzioni pubbliche per qualifiche formative. 	<p>Risorse e procedure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informazioni comprensibili sulla situazione giuridica e convenzionale in merito alle norme sulla ristrutturazione. <p>Coinvolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di partecipare a un programma per la creazione di posti di lavoro istituito dalle autorità.

DOPO LA RISTRUTTURAZIONE

AZIONI
<p>Follow-up dei lavoratori licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione alle indagini sull'evoluzione della propria carriera.

PARTI SOCIALI E ORGANISMI DI FILIERA

Le parti sociali rappresentano i datori di lavoro e i lavoratori a livello settoriale e interprofessionale. Svolgono un ruolo fondamentale nell'anticipare e gestire il cambiamento. La loro **capacità di intervenire a tutti i livelli** (locale, regionale, nazionale, europeo) attraverso i meccanismi del dialogo sociale e della contrattazione collettiva li mette in una posizione privilegiata per coordinare le azioni volte a stimolare e sviluppare gli strumenti sociali per l'anticipazione e la gestione della ristrutturazione.

Svolgono un ruolo importante nella creazione di pratiche in materia di innovazione sociale, progresso economico e sociale, solidarietà, inclusione sociale e occupazione di qualità, a tutti i livelli (impresa, settore, regioni). La creazione di fondi di garanzia, formazione e sicurezza del posto di lavoro tramite contratto collettivo di lavoro è una pratica particolarmente innovativa, sviluppata in questi ultimi anni.

AZIONE PERMANENTE

Le parti sociali e gli organismi di filiera hanno una funzione preminente nell'anticipazione del cambiamento strutturale e nell'evoluzione dell'occupazione e delle esigenze di competenze. Il loro intervento, soprattutto a livello di settore, può dare forma o integrare le azioni avviate a livello aziendale, nazionale e regionale.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione alla definizione e gestione di appropriati strumenti di allarme rapido e di rilevanti meccanismi per l'anticipazione o la preparazione della ristrutturazione a livello nazionale, regionale e settoriale. • Costituzione, a livello settoriale, di quadri di riferimento per osservare i cambiamenti macroeconomici e definire obiettivi comuni in campo occupazionale e sociale. • Mobilitazione in una riflessione prospettica a lungo termine sull'evoluzione dell'occupazione, dei posti di lavoro e delle competenze a livello settoriale e regionale, per esempio partecipando attivamente ad appositi osservatori settoriali e territoriali. • Agevolazione degli scambi e promozione della negoziazione sull'innovazione e sulle esigenze di nuove competenze in settori economici; incoraggiamento della negoziazione in questo campo. <p>Elaborazione di quadri di riferimento e coinvolgimento dei lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e nuovo formulazione di specifici strumenti di contrattazione collettiva per accompagnare la ristrutturazione: promozione della contrattazione collettiva in questo campo, a livello europeo, nazionale, settoriale, regionale, locale e aziendale. • Sviluppo di meccanismi di mutualizzazione dei rischi relativi alla perdita dei posti di lavoro (fondi di garanzia, formazione e sicurezza del posto di lavoro), anche in cooperazione con le autorità pubbliche. • Avvio di regolari tavoli negoziali (bilaterali o multilaterali) sulle procedure per anticipare e gestire il cambiamento e la ristrutturazione. • Definizione di linee guida per anticipare la ristrutturazione a livello settoriale, nazionale e aziendale. <p>Misure destinate a singoli lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alla creazione di una sovvenzione per la redistribuzione e/o all'istituzione di un'unità di redistribuzione o centro per l'impiego, così da disporre di una chiara diagnosi circa il futuro professionale di ogni lavoratore. • Istituzione o contributo a programmi nazionali, regionali e aziendali per lo sviluppo di competenze e promozione di procedimenti bottom-up (dal basso verso l'alto) per i singoli dipendenti. • Sostegno alla creazione di "voucher professionali" per i lavoratori, così da aumentarne l'occupabilità. • Collegamento della formazione professionale alla promozione della qualità del lavoro di ciascun dipendente. • Aumento della sensibilizzazione dei singoli (soprattutto se rientranti nelle categorie più vulnerabili) sull'importanza dell'anticipazione. • Sostegno a misure personalizzate. <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione e tutela dei percorsi professionali e della transizione fra periodi di occupazione all'interno e all'esterno dell'azienda, soprattutto nel quadro dei contratti di lavoro collettivi. • Conclusione di accordi sulle competenze acquisite ("passaporto delle professionalità"). • Promozione di misure sociali innovative per migliorare la mobilità interna ed esterna dei lavoratori (p.es. messa a punto di servizi di sostegno alle persone/famiglie). <p>Misure per garantire pari trattamento e promozione della diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerazione delle differenze esistenti fra gli statuti dei lavoratori per evitare la discriminazione e affrontare la questione della riqualificazione o dell'aumento delle competenze dei dipendenti vulnerabili. • Promozione della parità di trattamento. • Agevolazione dell'accesso e del ritorno all'occupazione dei gruppi di lavoratori vulnerabili (scarsamente qualificati, temporanei, part-time, ecc.). 	<p>Partenariati interni e dialogo sociale: coinvolgimento dei lavoratori e contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condizioni favorevoli alla promozione del dialogo sociale. <p>Coinvolgimento dei lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento del ruolo e del funzionamento dei rappresentanti a livello di azienda, anche a livello europeo (CAE) e in generale, di organizzazioni di livello inferiore. <p>Contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento del ruolo delle diverse parti in causa ai vari livelli: nazionale, regionale e settoriale. • Ristrutturazione, attraverso la contrattazione collettiva settoriale o interprofessionale, di accordi transnazionali a livello aziendale sull'anticipazione e gestione della ristrutturazione; promozione del coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori (compresi CAE) all'attuazione di tali accordi. • Negoziazione di contratti di lavoro collettivi sulla creazione di meccanismi di mutualizzazione dei rischi relativi alla perdita di posti di lavoro (fondi di garanzia, formazione e sicurezza del posto di lavoro) o partecipazione a meccanismi analoghi definiti dalle autorità pubbliche (a livello nazionale, regionale o settoriale). • Preparazione di accordi procedurali di settore sull'anticipazione e gestione del cambiamento (osservatori di settore, consigli di professionalità, ecc.). <p>Partenariati esterni</p> <p>Con l'ambiente imprenditoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manager aziendali e rappresentanti di PMI con atteggiamenti e comportamenti consapevoli dell'anticipazione. • Attenta considerazione della situazione e delle peculiarità delle PMI. • Ambiente favorevole a concedere assistenza alle PMI. • Promozione del dibattito a livello del mercato del lavoro locale e cooperazione con i servizi di collocamento. • Forte partenariato a livello settoriale. <p>Con le regioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrattazione collettiva e dialogo sociale a livello aziendale e settoriale aperti alle autorità regionali e locali, ai servizi di collocamento e ad altri rilevanti soggetti regionali interessati; trasparenza della strategia a lungo termine. • Elaborazione di azioni concertate sul territorio e promozione di accordi tripartiti o quadripartiti (autorità regionali, parti sociali, imprese) sull'anticipazione. • Promozione di politiche per lo sviluppo delle competenze, di concerto con gli operatori del settore, e incoraggiamento a concludere accordi quadro interprofessionali regionali comprendenti anche le PMI. <p>A livello europeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di un quadro di riferimento per l'anticipazione del cambiamento e della ristrutturazione (interprofessionale e settoriale). • Esistenza di un quadro di analisi sull'evoluzione dell'occupazione e delle competenze a livello settoriale. • Esistenza di partenariati di filiera a livello europeo e dialogo a livello europeo (p.es. programmi congiunti e azioni comuni su programmi/quadri di riferimento).

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visione condivisa del contesto economico e della diagnosi, fra membri e affiliati, e con tutti i soggetti interessati. • Accordo su chiare motivazioni di carattere commerciale alla base del cambiamento e della ristrutturazione. • Promozione di iniziative di comunicazione, messa in rete e governance con i soggetti interessati. <p>Esplorazione e negoziazione di tutte le possibili opzioni per evitare licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione della determinazione di un coordinamento europeo delle organizzazioni sindacali per aiutare i CAE a svolgere il loro ruolo preventivo e proattivo. • Incoraggiamento della negoziazione a livello UE in caso di ristrutturazioni transnazionali. • Assistenza ad aziende e dipendenti per identificare e comprendere la gamma completa di opzioni alternative. • Strutturazione e sviluppo della dinamica di negoziazione per tutte le misure previste per affrontare la ristrutturazione. • Previsione di specifiche misure collettive per le PMI. • Sostegno alla ricerca per la diversificazione e l'innovazione (cambiamento della produzione e dell'organizzazione del lavoro), incoraggiamento dell'adattamento delle competenze dei lavoratori alle nuove tecnologie. • Elaborazione di procedimenti di consultazione e negoziazione per adattarsi al cambiamento basati sull'attuazione, per il tramite della contrattazione collettiva, di politiche per la transizione professionale. • Garanzie del sostegno tecnico di sindacati e federazioni padronali ai propri iscritti. <p>Sostegno individuale ai lavoratori licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alle cellule interne per la mobilità ("cellules de reconversion"), • Sostegno all'attuazione di piattaforme locali per la mobilità (condivise da più aziende – soprattutto PMI – di un territorio). <p>La piattaforma di mobilità o di transizione professionale non è collegata a un'azienda o un settore, e deve comprendere una pluralità di soggetti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di linee di assistenza psicosociale. • Sviluppo di fondi di formazione settoriale per la riconversione. • Messa a punto di misure a favore della mobilità geografica, p.es. sovvenzioni abitative, indennità di mobilità. • Attuazione di misure funzionali di mobilità basate sulle esigenze qualitative delle aziende. • Elaborazione di toolkit per aiutare le persone ad adattarsi alla disoccupazione/riadattamento. 	<p>Procedure e risorse interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione di accordi a tutti i livelli, con un'espressione e una coerenza sociale fra loro. <p>Coinvolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperazione fra tutti i soggetti interessati: autorità territoriali, agenzie private, ONG. • Cooperazione con le pubbliche amministrazioni al fine di rimuovere le barriere (più flessibilità durante le crisi). • Sviluppo di reti favorevoli alle PMI. • Livello europeo: definizione di quadri di riferimento per la gestione della ristrutturazione.

DOPO LA RISTRUTTURAZIONE

AZIONI	
<p>Valutazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio del processo post-ristrutturazione. • Promozione dello scambio di buone pratiche fra le parti in causa. • Monitoraggio delle pratiche correnti per minimizzare i costi sociali e diffusione di quelle migliori. • Azioni di follow-up all'applicazione degli accordi (a tutti i livelli). <p>Follow-up dei lavoratori licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo alle azioni di follow-up della carriera professionale dei lavoratori licenziati, per un certo periodo di tempo. 	

AUTORITÀ REGIONALI

Accanto alle amministrazioni pubbliche nazionali, svolgono un ruolo importante anche le autorità regionali: **coordinamento dei lavori dei soggetti interessati i quali** intervengono in ogni regione attraverso le ristrutturazioni o che sono impegnati nei processi tesi ad anticiparle (aziende, rappresentanti dei dipendenti, parti sociali e organizzazioni professionali, agenzie per lo sviluppo regionale, istituti di istruzione e formazione, singoli dipendenti, ecc.).

Un altro compito spettante alle autorità regionali è la **promozione dello sviluppo regionale e la riconversione economica e sociale** delle regioni che rischiano di essere colpite da gravi processi di ristrutturazione (o che già lo sono).

Sembra importante, in proposito, che le regioni creino una **Task Force regionale** (un organismo comprendente tutti i soggetti interessati alle questioni dell'occupazione nella regione) e procedano alla formazione di **"Manager del cambiamento"** i quali, con funzioni di animatori, accompagneranno tutti gli operatori economici, sociali e istituzionali attorno a questi due obiettivi.

L'efficienza dei processi di anticipazione sviluppati dalle parti varia a seconda del tempo a disposizione per condurre azioni efficaci e di natura strategica. La diagnosi precoce contribuisce a realizzare un'anticipazione efficace, mentre una diagnosi tardiva (o errata) ostacola le possibilità di un'anticipazione strategica e operativa. Il tempo, in effetti, è un fattore essenziale.

AZIONE PERMANENTE

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie nelle aziende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di osservatori regionali del cambiamento economico, dell'occupazione e delle competenze. • Raccolta di dati per la pianificazione a livello regionale. • Definizione di unità regionali di informazione per monitorare l'economia e creazione di sistemi di preallarme. • Istituzione di regolari rapporti di lavoro con le grandi aziende, per raccogliere informazioni sui piani strategici con ripercussioni sull'economia regionale e per uno scambio sulle prospettive di sviluppo regionale. • Indagine sulle competenze disponibili. • Istituzione di un club di manager GRU per la gestione del cambiamento. <p>Piano aziendale pluriennale per l'occupazione e le competenze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere e sostenere lo sviluppo regionale: <ul style="list-style-type: none"> • <i>conduzione di analisi SWOT (punti di forza, punti deboli, opportunità, sfide) dell'economia regionale,</i> • <i>promozione del territorio per nuovi investitori,</i> • <i>identificazione di settori di punta innovativi nella zona,</i> • <i>analisi del mercato del lavoro locale in termini di rischi relativi all'occupazione,</i> • <i>convocazione delle parti in causa per definire diagnosi condivise,</i> • <i>creazione di partenariati per la pianificazione delle competenze,</i> • <i>svolgimento di audit ambientali per considerare le possibilità di creare nuovi posti di lavoro in progetti ambientali,</i> • <i>presa in considerazione di speciali aree economiche,</i> • <i>sostegno alla creazione di imprese locali,</i> • <i>fornitura di fondi per la ricerca e sviluppo (R&S),</i> • <i>presa in considerazione di sovvenzioni pubbliche per professioni ecologiche.</i> • Costante aggiornamento sui piani aziendali concernenti l'evoluzione dell'occupazione. <p>Misure destinate a singoli dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza nell'accredito di formazione formale e informale. • Promozione di politiche regionali per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. • Proposta di crediti di adattamento per la formazione. <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creazione di banche dati sulle esigenze dei datori di lavoro per una forza lavoro flessibile • Abbinamento di lavoratori e datori di lavoro. 	<p>Partenariati interni</p> <p><i>Nella regione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di organismi permanenti a livello locale per monitorare il cambiamento: Task Force regionale e "Manager del cambiamento". • Patti territoriali per l'occupazione consolidati (partenariati fra soggetti interessati per salvaguardare posti di lavoro). • Partenariati regionali pubblico-privato consolidati per monitorare e affrontare la ristrutturazione. • Solida struttura istituzionale regionale per le competenze e le professionalità. • Legittimità rafforzata degli osservatori regionali. • Una prospettiva che va al di là delle parti tradizionali, p.es. consultazione con le popolazioni locali. <p><i>Verso l'ambiente imprenditoriale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione di partenariati privato-pubblico per anticipare il cambiamento economico. • Cooperazione con università, istituti di istruzione superiore e centri di R&S. • Corsi di formazione per PMI sulla pianificazione dell'occupazione e delle competenze. • Identificazione di cluster (p.es. grandi aziende e fornitori). • Sostegno al dialogo fra grandi aziende e PMI. • Sostegno a pool della competitività (cluster di imprese) e piattaforme tecnologiche (imprese comuni per la R&S) e strumenti per la promozione della R&S. <p>Responsabilità e partenariati esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a scambi di buone pratiche a livello nazionale ed europeo.

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> Definizione di un sistema di allarme rapido. Convocazione dei soggetti per definire diagnosi condivise. Svolgimento di una valutazione di impatto della ristrutturazione, con la partecipazione di tutti i partner locali. <p>Esplorazione di tutte le opzioni possibili prima di passare ai licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> Sostegno all'acquisizione di controllo di parti sostenibili dell'azienda ristrutturata e alla creazione di nuove imprese. Sostegno all'acquisizione di controllo di imprese in crisi, o senza eredi, da parte dei dipendenti. Costituzione di unità mobili di riconversione (unità cooperativa per la redistribuzione dei lavoratori, soprattutto per le PMI). Promozione del territorio per nuovi investitori o consolidamento delle unità locali. Sostegno alla ricerca di nuovi utenti per strutture abbandonate. Agevolazione della mediazione. <p>Sostegno ai dipendenti licenziati in individualmente</p> <ul style="list-style-type: none"> Misure di formazione: <ul style="list-style-type: none"> creazione di portali per la formazione e l'orientamento professionale; promozione della formazione tramite cellule pubbliche di riconversione; sostegno all'elaborazione e fornitura di corsi di formazione (dedicati, per esempio, a competenze di base, ricerca di lavoro e imprenditorialità). Misure di mobilità: <ul style="list-style-type: none"> istituzione di piattaforme per la mobilità, l'aggiornamento professionale e lo sviluppo economico; creazione di piattaforme comuni per il ricollocamento all'estero, dedicate a PMI e imprese sociali; sostegno a cooperative di dipendenti e a nuove imprese; organizzazione di sportelli unici e di eventi per l'informazione e l'orientamento (i dipendenti potranno così ottenere tutte le informazioni da una sola fonte); promozione della mobilità geografica (trasporto/alloggio/custodia dei figli) finanziando o cofinanziando le azioni di mobilità individuale; sostegno alla creazione di pool per l'impiego, da parte di gruppi di datori di lavoro; creazione di centri risorse per i disoccupati; creazione di collegamenti fra i lavoratori licenziati e le aziende che necessitano di competenze. <p>Misure per garantire pari trattamento e promuovere la diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevenzione dell'isolamento dei dipendenti mediante la creazione di reti sociali. Corsi di formazione per i dipendenti con contratto di breve durata o part-time, nonché per i gruppi particolarmente vulnerabili. 	<p>Risorse e procedure</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizzo della Task Force regionale, quando si verifica la ristrutturazione, come mezzo per mobilitare tutte le risorse e le parti in causa. Fornitura di sostegno finanziario, laddove giustificato. Sostegno per garanzie e crediti bancari alle PMI. Fonti di finanziamenti UE/nazionali/altro per sostenere le iniziative identificate per la creazione di posti di lavoro. Coordinamento delle candidature al FEG e altri fondi europei/nazionali. Finanziamento di azioni a sostegno dei rappresentanti dei lavoratori. Finanziamento di una struttura/rete regionale di coordinamento. Coordinamento dei vari dispositivi tesi a organizzare le transizioni professionali. Costituzione di servizi di risposta rapida. Capacità di risposta rapida alle domande in materia di regolamenti poste dai vari soggetti in causa. <p>Coinvolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> Sostegno alle PMI innovative. Sistemi di sostegno alle PMI, compreso accesso a crediti, formazione, sovvenzioni, servizi di consulenza. Esistenza di piattaforme comprendenti numerosi soggetti interessati (contratti di transizione professionale). Sostegno alla cooperazione fra centri per l'impiego pubblici e agenzie di collocamento private. Meccanismi che riescano a mettere le reti transfrontaliere esistenti a disposizione delle persone coinvolte in iniziative di distacco o ricollocamento all'esterno.

DOPO LA RISTRUTTURAZIONE

AZIONI
<p>Valutazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Valutazione delle misure di ristrutturazione e pubblicazione dei risultati. Analisi della gestione della ristrutturazione e varo di un organismo direttivo per la gestione dei futuri processi di ristrutturazione. Revisione della strategia di sviluppo regionale alla luce dell'esperienza e dell'impatto della ristrutturazione. <p>Follow-up dei dipendenti licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> Svolgimento di una valutazione a lungo termine delle carriere dei dipendenti licenziati. Creazione di una banca dati per studi di serie temporali sui percorsi professionali gestiti.

AUTORITÀ NAZIONALI

I principali soggetti coinvolti nei processi di ristrutturazione sono senz'altro le imprese, i loro dipendenti e le parti sociali; tuttavia, anche le autorità pubbliche svolgono un ruolo importante. Danno forme al pertinente quadro giuridico, definiscono e perseguono gli obiettivi della politica per l'occupazione, gestiscono importanti strumenti di previsione, possiedono la capacità istituzionale per aiutare i dipendenti (attraverso istituti di istruzione e formazione, centri per l'impiego, ecc.) e gestiscono notevoli risorse finanziarie che possono essere assegnate alle esigenze delle aziende oggetto di ristrutturazione e dei loro dipendenti. Altri strumenti avviati dai governi sono la mediazione, gli strumenti di previsione e i regimi di incentivi. Un importante contributo dei governi consiste nella costituzione o nel sostegno alla creazione di meccanismi per la mutualizzazione dei rischi (fondi di garanzia, formazione e sicurezza del posto di lavoro).

AZIONE PERMANENTE

I governi e le pubbliche amministrazioni nazionali sono nella posizione di poter aiutare le altre parti a ideare e mettere a punto meccanismi per la **pianificazione lungimirante dell'occupazione e delle competenze**. Il successo della ristrutturazione è possibile soltanto se esistono solide fondamenta garantite dal governo con un ampio spettro di politiche nazionali. È indispensabile un ambiente giuridico, regolamentare e finanziario favorevole.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Mappatura continua dell'occupazione e delle competenze necessarie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di osservatori nazionali per l'occupazione e le competenze, in collaborazione con le parti rilevanti (settori e regioni). • Coordinamento e sostegno (anche con finanziamenti) a osservatori settoriali e regionali. • Elaborazione di strumenti di previsione e prospettiva sull'occupazione e le esigenze di professionalità. • Creazione di strumenti per lo scambio efficiente di informazioni relative al mercato del lavoro. <p>Elaborazione di un piano pluriennale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creazione o sviluppo di un quadro giuridico favorevole all'anticipazione del cambiamento e della ristrutturazione. • Elaborazione di una pianificazione operativa nazionale per l'occupazione e le competenze. • Abbinamento delle opportunità di istruzione e formazione offerte dagli istituti con le esigenze di aziende e settori. • Incorporamento di un piano di "gestione lungimirante dell'occupazione e delle competenze" nelle aziende. • Creazione di un fondo di garanzia nazionale con il contributo delle aziende, per finanziare l'adattamento dei dipendenti (prima o dopo i licenziamenti) tramite sostegno al reddito, corsi di formazione e altre misure attive del mercato del lavoro; in alternativa, sostegno alla creazione di tali meccanismi a livello regionale, o per il tramite delle parti sociali. <p>Misure destinate a singoli dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento delle politiche attive per il mercato del lavoro. • Offerta di piani di qualifiche orientati al futuro. • Messa a punto di strategie per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita (apprendimento permanente). • Sostegno allo sviluppo di professionalità con un'attenzione speciale alle competenze generiche. • Offerta di servizi di consulenza alla carriera, nonché di conti individuali di formazione. • Promozione del coordinamento del lavoro di breve durata con le misure attive, come alternative ai licenziamenti. • Monitoraggio della salute psicosociale e sviluppo di azioni preventive. • Finanziamento, o cofinanziamento con aziende e altri soggetti interessati, delle misure di cui sopra. <p>Misure tese a promuovere la mobilità interna ed esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di una politica nazionale e di incentivi per promuovere la mobilità geografica e professionale. • Messa a punto di quadri di riferimento giuridici e operativi per le transizioni professionali. • Creazione di sistemi per la certificazione e la trasferibilità delle competenze. • Formazione professionale accessibile a tutti, in particolare ai dipendenti scarsamente qualificati. • Finanziamento e sostegno ai sistemi di qualificazione. <p>Misure per garantire pari trattamento e promuovere la diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di validi programmi e politiche in materia di parità di trattamento e antidiscriminazione, nonché di misure destinate a gruppi particolarmente vulnerabili. 	<p>Partenariato interno</p> <p>Coinvolgimento dei dipendenti e contrattazione collettiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegno a tutte le forme di negoziazione e contrattazione collettiva sull'anticipazione del cambiamento e della ristrutturazione, nonché sulla pianificazione lungimirante dell'occupazione e delle competenze, a livello nazionale, settoriale e aziendale. • Sostegno, tramite azione legislativa e altri mezzi, a tutte le forme di coinvolgimento preventivo dei dipendenti, a livello aziendale. <p>Partenariati esterni</p> <p>Verso le regioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione della cooperazione fra le parti in causa nelle regioni (rilancio prima e durante la ristrutturazione). • Divisione dei ruoli e quadri efficaci di cooperazione fra i pertinenti soggetti pubblici e privati. • Sostegno alle iniziative regionali volte a creare meccanismi di anticipazione del cambiamento e della ristrutturazione, sostegno alla pianificazione dell'occupazione e delle competenze e alla mutualizzazione dei rischi. • Rafforzamento della cooperazione intragovernativa (ministeri Istruzione, Finanze, Industria, Commercio, Sviluppo regionale). • Rafforzamento della legittimità degli osservatori regionali. <p>Verso l'ambiente imprenditoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione di dialogo sociale, contrattazione collettiva e meccanismi tripartiti per affrontare questioni strategiche e specifiche. • Promozione di politiche efficaci per le PMI e l'imprenditorialità, nei campi di cui sopra. • Varo di programmi nazionali per il miglioramento del luogo di lavoro e della produttività. • Miglioramento della collaborazione fra le parti nella messa a punto della formazione (strutture/organismi comuni). • Sviluppo di cluster. <p>Livello europeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento dei livelli regionale, nazionale ed europeo (Fondi strutturali). • Mobilitazione di tutte le forme di assistenza ed effettivo assorbimento dei Fondi strutturali, secondo le priorità definite con gli obiettivi di cui sopra. • Partecipazione o sostegno allo scambio di buone pratiche a livello europeo.

DURANTE IL PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE

Strumento essenziale è un adeguato quadro di riferimento giuridico e operativo per la transizione professionale, i partenariati e la governance.

AZIONI	CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL SUCCESSO
<p>Diagnosi condivisa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di dati sui licenziamenti a livello nazionale, regionale e settoriale. • Monitoraggio dell'impatto della ristrutturazione nelle regioni e nei settori più gravemente colpiti. • Sostegno a sistemi di allarme rapido operativi a livello regionale. <p>Esplorazione e negoziazione di tutte le possibili opzioni prima di passare ai licenziamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione e contributo al rilancio economico di regioni gravemente colpite dalla ristrutturazione. • Monitoraggio di piani sociali (misure che offrono alternative al licenziamento, assistenza nell'organizzazione del riadattamento e compensazione) e misure di accompagnamento per aiutare i dipendenti a rischio di licenziamento. • Rafforzamento dei servizi pubblici per l'impiego e concentrazione del loro operato verso le categorie più colpite. • Creazione, per il tramite della legislazione, di strutture e programmi per il ricollocamento all'esterno. • Promozione della creazione diretta di posti di lavoro. • Creazione di meccanismi di mutualizzazione dei rischi e relative azioni. • Sostegno all'acquisizione di controllo di imprese in crisi, o senza eredi, da parte dei dipendenti <p>Sostegno ai dipendenti licenziati individualmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitazione dell'accesso a strumenti finanziari e amministrativi. • Sostegno alla costituzione di piattaforme locali per il ricollocamento all'esterno o la mobilità: incoraggiamento della partecipazione dei SPI e utilizzo della politica attiva del mercato del lavoro (ALMP). • Facilitazione della mobilità di lavoratori licenziati, tramite indennità e benefici di cessazione del servizio, al fine di ridurre l'impatto delle possibili perdite salariali. • Prestazioni di disoccupazione per gruppi vulnerabili di lavoratori (donne, giovani, a basso reddito, ecc.). • Elaborazione di una politica sull'immigrazione orientata al mercato del lavoro (focus sulle qualifiche). • Personalizzazione e rapido adeguamento di azioni tese a far trovare lavoro ai lavoratori licenziati. • Sviluppo di una formazione imprenditoriale per aiutare i lavoratori licenziati a creare PMI. • Offerta di incentivi per la creazione di posti di lavoro per PMI/lavoratori autonomi. 	<p>Risorse e procedure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di regolamenti concernenti specifici strumenti della ristrutturazione (p.es. cellule di ridistribuzione). • Creazione e/o sostegno a "task force della ristrutturazione" nelle regioni colpite, per coordinare le azioni di tutte le parti rilevanti (servizi pubblici per l'impiego, enti di sicurezza sociale, centri di formazione, ecc.). • Facilitazione di partenariati "strategici" fra ambiente imprenditoriale, autorità locali-regionali e istituti di formazione-istruzione. • Coinvolgimento dei SPI (servizi pubblici per l'impiego) nell'attuazione di piattaforme locali per i lavoratori licenziati. • Creazione di meccanismi di compensazione e assistenza per subappaltatori e popolazioni colpite dalla ristrutturazione. • Creazione di consigli per la sicurezza del posto di lavoro. • Coordinamento delle parti (imprese condivise, politiche di sostegno, monitoraggio e follow-up). • Consultazione costante con i rappresentanti delle PMI. • Promozione di cluster di PMI per affrontare insieme le sfide della ristrutturazione. <p>Coinvolgimento di soggetti esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus sulla conformità del diritto nazionale alle direttive europee in materia di ristrutturazione. • Coordinamento dei livelli nazionale ed europeo (Fondi strutturali). • Uso efficace dei Fondi strutturali secondo le priorità definite con gli obiettivi prefissati. • Partecipazione o sostegno allo scambio di buone pratiche a livello europeo.

DOPO LA RISTRUTTURAZIONE

AZIONI
<p>Valutazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scambio di esperienze con altri paesi. • Scambio delle migliori pratiche a livello nazionale. • Valutazioni a 6 mesi e a 2 anni dopo la ristrutturazione. • Sviluppo di strumenti informativi (opuscoli, materiali promozionali, ecc.). <p>Follow-up dei dipendenti licenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incaricare i servizi pubblici per l'impiego di seguire la situazione dei lavoratori licenziati, per un certo periodo di tempo.

FOLLOW-UP

Il numero elevato e l'importanza delle discussioni tenutesi durante il workshop organizzato a Bruxelles l'11 febbraio 2009 hanno dimostrato che le liste di controllo andrebbero diffuse su vasta scala e discusse con altri esperti europei.

La Commissione europea, di conseguenza, ha previsto a breve scadenza di avviare tre azioni al fine di effettuare uno scambio di opinioni e di completare le schede presentate:

1. Lancio, nell'aprile 2009, di 27 seminari nazionali sulla ristrutturazione. I seminari saranno organizzati in tutti e 27 gli Stati membri, nel periodo da aprile 2009 a giugno 2010, allo scopo di fornire una panoramica completa e dettagliata delle pratiche e dei meccanismi in essere in materia di anticipazione e gestione del cambiamento in ciascuno Stato membro (a livello nazionale, regionale e locale). Inoltre, dovranno analizzare l'efficacia di tali meccanismi e strumenti (basandosi sulla valutazione degli strumenti e sulle pratiche aziendali), nonché presentare quelli più innovativi e discuterne la possibile trasferibilità in altri contesti. La lista di controllo servirà come documento di riferimento e sarà discussa e completata nel corso di ogni seminario nazionale.
2. Prima stesura di una proposta di documento, maggiormente particolareggiato, come follow-up diretto della lista di controllo. Un gruppo di esperti europei lavorerà per alcuni mesi al completamento e allo sviluppo della presente lista di controllo, con sintetiche descrizioni di ogni tipo di azione ed esempi pratici concreti.
3. Organizzazione di un forum sulla ristrutturazione alla fine del 2009, a Bruxelles, per consentire a più di 200 esperti europei di scambiare pareri e discutere la lista di controllo e il toolkit.

GLOSSARIO

Bilans de competences

Valutazione delle motivazioni e delle competenze individuali al fine di definire o convalidare la mappa della formazione individuale

Career corners

Meccanismi di informazione a disposizione di ogni dipendente, riguardo all'evoluzione dei posti di lavoro, alle misure in atto e alle opportunità di mobilità

Career days

Giornate aperte per la presentazione di strumenti di orientamento per i percorsi professionali

Centri di competitività

Associazioni di imprese, centri di ricerca e formazione coinvolti in una strategia congiunta di sviluppo tesa a creare sinergie attorno a progetti innovativi

Strumenti di allarme rapido

Meccanismi di anticipazione della ristrutturazione, avvertendo in tempo le parti in causa così che sia possibile preparare l'azienda e i lavoratori prima che abbia inizio il processo di ristrutturazione.

CAE

Comitati aziendali europei: comitati aziendali operativi a livello europeo, per la consultazione e l'informazione dei lavoratori, e che rappresentano questi ultimi nelle imprese transnazionali

Conti individuali di formazione

Conti volti a pagare la formazione scelta dal discente

Cellule di mobilità interna

Strutture costituite all'interno di imprese ristrutturate o con il sostegno di enti pubblici, al fine di aiutare i lavoratori licenziati a trovare un nuovo lavoro nel gruppo (grandi imprese) o in un'azienda e/o settore differente. Queste cellule sono formate da persone che cercano opportunità professionali che possano abbinarsi alle competenze dei lavoratori licenziati.

Consulenti per l'apprendimento

Rappresentanti dei dipendenti che impartiscono servizi di consulenza personale in materia di apprendimento, carriera, corsi di formazione, qualifiche, aiuto finanziario all'apprendimento, ecc.

Centri di mobilità

Centri volti a incoraggiare e facilitare la mobilità, segnatamente assistendo i lavoratori e le loro famiglie durante il periodo di mobilità

Mutualizzazione dei rischi

Struttura o regime volto a condividere i rischi specifici relativi alla perdita di posti di lavoro con un gran numero di persone della popolazione, piuttosto che a farli ricadere sul singolo lavoratore, per esempio mediante la costituzione di fondi di garanzia, formazione o sicurezza del posto di lavoro, con o senza la partecipazione delle autorità pubbliche

Cellula di riconversione

Cellula formata all'interno dell'azienda, con un gruppo di persone che segue la situazione dei lavoratori licenziati

Unità di redistribuzione/Centro per l'impiego

Struttura dedicata ai lavoratori licenziati a seguito di ristrutturazione, per aiutarli a trovare un nuovo lavoro attraverso strumenti quali la valutazione delle competenze dei lavoratori

Skills councils (Consigli di professionalità)

Strutture che analizzano i gap di competenze esistenti a livello settoriale fra l'offerta e la domanda di manodopera, con la partecipazione di differenti soggetti interessati (p.es. parti sociali, prestatori di istruzione e formazione, autorità pubbliche), come per esempio gli skills councils nel Regno Unito.

Passaporto delle professionalità

Documentazione delle competenze acquisite dal lavoratore attraverso la formazione o il lavoro, al fine di incoraggiarne la mobilità interna ed esterna.

Piani sociali

Misure che offrono alternative al licenziamento, assistenza nell'organizzazione del riadattamento e compensazione)

Toolkit disoccupazione/redistribuzione

Documenti che riuniscono elenchi particolareggiati di azioni da cui scegliere per aiutare i lavoratori ad affrontare nel migliore dei modi il periodo di disoccupazione e assisterli nella ricerca di un nuovo lavoro.

Voucher

Sistema di crediti per ore di formazione (voucher professionali) distribuiti a ogni lavoratore per offrirgli la possibilità di seguire corsi di formazione in modo da aumentare la propria occupabilità.

ELEMENTI BIBLIOGRAFICI

Managing Change, Gruppo di alto livello sulle ripercussioni economiche e sociali del cambiamento industriale, Relazione finale, DG Occupazione, CE, 1998

Labour market policy for socially responsible workforce adjustment, Peter Auer, ILO, Employment paper 2001/14, 2001

A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises, Gary B. Hansen, ILO, 2001

Boîte à outils en matière de restructurations, Voss, Wilke, Maack & Partner, ETUC, 2007

Restructuring Work and Employment in Europe, (MIRE- Art6 ESF), a cura di B. Gazier e F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

Final Report of the AgirE Project, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>

Restructuring in Europe 2008, DG Occupazione, CE, documento di lavoro dei servizi della Commissione, 2008

Plant-level responses to the economic crisis in Europe, Vera Glassner e Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009

Rapporti nazionali e altre risorse elaborati nel contesto del programma di lavoro congiunto delle parti sociali a livello europeo sulla ristrutturazione (vedi: <http://resource-centre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring: Principali risultanze dal progetto ETUC "Rafforzamento del ruolo degli organismi di rappresentanza dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali nel quadro dei processi di ristrutturazione", ETUC, Bruxelles 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS) è un progetto di ricerca finanziato nell'ambito del programma Scienze Socioeconomiche e studi umanistici del 6° programma quadro, www.worksproject.be

Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide, D Tarren, H. Potter e S. Moore, Working Lives Research Institute, Relazione per EURELECTRIC, ESPU e EMCEF, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations), DG Occupazione, Commissione europea, Europa

Where to find more information?

The following information can be found on the Europa website under the address:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

