



Ristrutturazione nell'industria dell'elettricità: Toolkit per una ristrutturazione socialmente responsabile con una Guida "Best Practice"

VERSIONE FINALE

Rendiconto per EURELECTRIC, EPSU e EMCEF

A cura di David Tarren, Dr. Howard Potter, Dr. Sian Moore
Working Lives Research Institute



Questo progetto è stato realizzato grazie al finanziamento della Commissione Europea – DG Impiego, Affari sociali e Pari Opportunità

Sommario esecutivo

Considerata la portata di varie direttive dell'Unione Europea riguardanti la liberalizzazione del mercato, la ristrutturazione è diventata un problema di crescente rilevanza per i partner sociali operanti nel settore dell'elettricità in Europa **(p5)**. Nel contesto del Modello Sociale Europeo, un efficace dialogo sociale fra datori di lavoro e sindacati è ritenuto il modo migliore per affrontare gli effetti della ristrutturazione. Questa pratica è promossa da quadri legislativi sia europei che nazionali, oltre a costituire un forte business case **(p9)**.

Per essere efficace, il dialogo sociale deve essere puntuale, attivo, collaborativo e coinvolgere appieno, progressivamente, la forza lavoro interessata. Dovrebbe sempre prevedere, inoltre, meccanismi per monitorare il progresso e valutare gli esiti. Il dialogo sociale deve fondarsi su una comprensione realistica delle particolari posizioni occupate da ciascuno dei partner sociali. La promozione del dialogo sociale in ambito SME, l'esternalizzazione e situazioni coinvolgenti lavoratori atipici possono contribuire a ridurre gli effetti di una ristrutturazione silenziosa **(p14)**.

Anticipazione e trasparenza sono cruciali per una ristrutturazione di successo. Questi approcci devono diventare parte della vita quotidiana di qualsiasi organizzazione che desideri gestire efficacemente il cambiamento su base continua **(p21)**. Per sviluppare la fiducia derivante dall'anticipazione e dalla trasparenza, è necessaria la presenza di una varietà di strutture e meccanismi dedicati alla ristrutturazione.

Una pianificazione a lungo termine della forza lavoro, che preveda meccanismi di retraining formali e un ethos di apprendimento che copre l'intero arco della vita favoriranno sia la generale idoneità all'impiego dei lavoratori che il loro possibile reimpiego all'interno dell'azienda **(p31)**. Scelte di ristrutturazione che comportano la perdita di dipendenti esperti, come il pensionamento anticipato, contribuiscono al rischio di fuga di competenze a livello sia aziendale sia settoriale **(p34)**.

Le esperienze di ristrutturazione possono avere un effetto deleterio sulla salute dei lavoratori, sia di quelli che lasciano le aziende che di quelli che restano. Per minimizzare ciò, prima della ristrutturazione occorre implementare strategie positive per la salute, che successivamente devono diventare parte della vita dell'organizzazione **(p40)**.

A seconda delle circostanze in cui ha luogo la ristrutturazione, le autorità pubbliche a livello locale, nazionale e/o europeo possono svolgere un ruolo favorevole in associazione alle attività dei partner sociali **(p45)**. Questo vale in particolare nel caso in cui l'impresa in fase di ristrutturazione sia il principale datore di lavoro in una specifica area geografica.

I partner sociali possono ottenere assistenza specifica attraverso correnti di finanziamento europee esistenti per gestire il cambiamento per i loro datori di lavoro e membri **(p46)**. Data la crescente natura transnazionale del settore, esistono sempre più opportunità di considerare approcci "good practice" alla ristrutturazione da altre imprese. Questo può essere facilitato da organizzazioni di partner sociali esistenti a livello europeo.

2.4 Checklist per il dialogo sociale

- Tutti i dirigenti sono a conoscenza di disposizioni di legge vigenti sulla consultazione fra datori di lavoro e rappresentanti dei dipendenti in tema di ristrutturazione?
Spuntare
- Le origini dei principali fattori trainanti del cambiamento organizzativo sono chiaramente articolate e comunemente comprese dai partner sociali, per es. privatizzazione, liberalizzazione, cambiamento tecnologico, fusioni e assorbimenti, ecc.?
Spuntare
- Il *processo* del dialogo sociale sulla ristrutturazione è stato pianificato e concordato fra i partner prima della discussione?
Spuntare
- I dirigenti hanno ricevuto un training opportuno su come affrontare il processo di ristrutturazione?
Spuntare
- Ha avuto luogo un training congiunto fra i partner sociali su come affrontare il processo di ristrutturazione?
Spuntare
- Esistono strutture consolidate per il dialogo sociale a differenti livelli dell'organizzazione, per es. Consigli del Lavoro Europei, consigli del lavoro nazionali, comitato economico aziendale ecc. e queste sono appropriate per la consultazione sulla ristrutturazione?
Spuntare
- Esistono disposizioni e meccanismi per la rappresentanza dei dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione in tema di ristrutturazione?
Spuntare
- I datori di lavoro e i rappresentanti dei dipendenti hanno diritti di informazione e/o discussione concordati riguardanti un cambiamento organizzativo previsto o proposto?
Spuntare
- I partner sociali hanno creato un forum dedicato e continuo nell'ambito del quale il processo di ristrutturazione può essere discusso, pianificato, implementato e/o valutato, per es. una unità o team per la ristrutturazione?
Spuntare
- Esistono terze parti che potrebbero o dovrebbero essere coinvolte nel processo di dialogo sociale, per es. autorità locali, regionali o nazionali?
Spuntare
- I sindacati hanno avuto l'opportunità di suggerire alternative alla ristrutturazione o a ridondanze nel processo di ristrutturazione?
Spuntare
- I partner sociali sono realistici nelle posizioni assunte durante il dialogo sociale, per es. esistono questioni che possono esulare dal controllo dei partner sul dialogo?
Spuntare

- Sono state implementate strutture affinché il processo di ristrutturazione possa essere monitorato e valutato dai partner sociali, per es. è stato stabilito un `gruppo di riferimento permanente` (Vattenfall, vedi appendice)?

Spuntare

- I rappresentanti dei dipendenti dispongono di tempo adeguato fuori dall'ambiente di lavoro per la preparazione del dialogo sociale e la consultazione con i loro colleghi elettorali?

Spuntare

- Il cambiamento organizzativo avrà effetto sui lavoratori tramite agenzia o interinali, e questi sono adeguatamente rappresentati all'interno del processo?

Spuntare

- I partner sociali hanno considerato una gamma di possibilità, come la creazione di "pool lavorativi", per mitigare i possibili effetti sull'impiego durante e dopo il cambiamento organizzativo?

Spuntare

- I partner sociali hanno considerato gli effetti sui lavoratori dell'esternalizzazione di attività aziendali secondarie durante il cambiamento organizzativo?

Spuntare

3.6 Checklist per anticipazione e trasparenza

- E' presente uno scambio di informazioni puntuale fra i partner sociali sulla salute dell'organizzazione e possibili minacce e opportunità?

Spuntare

- La società è preparata alla ristrutturazione permanente nel contesto del cambiamento economico, industriale e ambientale e al suo impatto sulla forza lavoro?

Spuntare

- Esiste dialogo su futuri requisiti in termini di competenze e sul retraining e reimpiego alla luce di tali requisiti?

Spuntare

- I dirigenti hanno ricevuto un training opportuno per l'anticipazione e la gestione del cambiamento?

Spuntare

- Sono presenti canali riconosciuti attraverso i quali ha luogo la comunicazione fra tutte le parti potenzialmente interessate dal cambiamento organizzativo, per es. Risorse Umane e gestione aziendale, sindacati e altri rappresentanti dei dipendenti, dipendenti ecc.?

Spuntare

- Esistono potenziali barriere allo scambio di informazioni a causa delle possibili sensibilità commerciali di tali cambiamenti?

Spuntare

- E' presente fra i partner sociali un'atmosfera di fiducia e onestà che offre la flessibilità necessaria per esplorare potenziali soluzioni in anticipo sul cambiamento organizzativo?

Spuntare

- Sono disponibili informazioni e rappresentanza su possibili cambiamenti organizzativi per le parti eventualmente interessate, ovvero i dipendenti che affrontano una possibile ridondanza?

Spuntare

- Nel quadro della legislazione sull'eguaglianza vigente nella vostra nazione, il processo di selezione per reimpiego, retraining o ridondanza è considerato coerente, ragionevole ed equo?

Spuntare

- I criteri per la selezione dei dipendenti per potenziale reimpiego, retraining o ridondanza sono stati definiti il più ampiamente possibile, ovvero non si limitano unicamente alle esigenze commerciali dell'azienda?

Spuntare

- I partner sociali hanno fatto riferimento ad Accordi Quadro Internazionali o a testi congiunti previamente concordati nelle loro discussioni su come approcciare il cambiamento organizzativo?

Spuntare

- I partner sociali hanno creato o fatto riferimento ad Osservatori del Lavoro, che possono fornire informazioni su tendenze nel mondo del lavoro, demografia e/o esigenze relative alle risorse umane nell'ambito del settore?

Spuntare

4.4 Checklist per training, retraining e reimpiego

- E' presente un profilo di competenze a lungo termine per l'organizzazione e una corrispondente strategia di training?

Spuntare

- Previsioni più ampie in tema di competenze per il settore e l'anticipazione della transizione ambientale ispirano la strategia organizzativa?

Spuntare

- E' presente un programma di reimpiego a lungo termine che facilita la transizione dei dipendenti da lavori che diventeranno obsoleti verso aree in cui esisterà una domanda di competenze ed è stato implementato un meccanismo per monitorare e facilitare tali possibilità?

Spuntare

- Sono implementati meccanismi settoriali nella vostra nazione che prevedono un retraining per le parti interessate dal cambiamento organizzativo?

Spuntare

- I problemi associati ai mix di competenze della forza lavoro sono stati affrontati dai partner sociali nelle loro discussioni sul cambiamento organizzativo?

Spuntare

- Se sono state impiegate strategie di pensionamento anticipato, sono stati affrontati i potenziali rischi di fuga di competenze?

Spuntare

- Se è stato suggerito il ricorso a generosi pagamenti di ridondanza volontari, è stata considerata l'alternativa di utilizzare tali pagamenti per il retraining delle figure in questione?

Spuntare

- I partner sociali hanno considerato la potenziale questione del retraining dei lavoratori più anziani, inclusi i benefici associati al retraining dei lavoratori più anziani, le implicazioni della legislazione europea e nazionale sulla discriminazione di età, la promozione dell'apprendimento nell'arco dell'intera vita?

Spuntare

- Se è stata adottata la decisione di utilizzare ridondanze durante il cambiamento organizzativo, sono stati creati meccanismi formali che aiuteranno gli individui a trovare un impiego alternativo all'interno e all'esterno dell'organizzazione?

Spuntare

- E' stato considerato il ricorso a rappresentanti sindacali per l'apprendimento al fine di facilitare il retraining prima o durante il cambiamento organizzativo, oppure nel contesto di un apprendimento nell'arco dell'intera vita?

Spuntare

- Esistono meccanismi per monitorare e valutare i programmi di retraining?

Spuntare

5.4 Checklist per problemi sanitari e psicosociali

- I servizi per la salute occupazionale dell'azienda sono stati coinvolti nel processo di cambiamento organizzativo?

Spuntare

- I sindacati coinvolti nel cambiamento organizzativo forniscono consulenza e/o supporto pratico su questioni correlate alla salute?

Spuntare

- I potenziali effetti del cambiamento organizzativo, come l'intensificazione del lavoro, sono stati considerati dai partner sociali in relazione alla salute della forza lavoro rimanente?

Spuntare

- I partner sociali hanno considerato meccanismi per consentire ai dipendenti di monitorare il loro stato di salute e, in caso affermativo, le informazioni risultanti sono disponibili alle parti preposte alle decisioni strategiche inerenti il cambiamento organizzativo?

Spuntare

6.4 Checklist per il ruolo delle autorità pubbliche

- Sono presenti iniziative europee, nazionali e/o regionali che assisterebbero il cambiamento organizzativo nella vostra località, per es. Fondo Sociale Europeo, programmi di rigenerazione o iniziative educative finanziate?

Spuntare

- La vostra località può essere presentata alle autorità pubbliche come avente potenzialmente esigenze socio-economiche uniche, derivanti dal cambiamento organizzativo, che devono essere affrontate attraverso l'intervento del governo europeo e/o nazionale?

Spuntare

- I partner pongono richieste alle autorità pubbliche in una fase iniziale per mitigare il più ampio impatto della ristrutturazione sulla regione, inclusa la catena di fornitura?

Spuntare

- I partner pongono richieste alle autorità pubbliche per aiutare le organizzazioni a pianificare un cambiamento più ampio nel settore, inclusa la transizione verso un'economia a basso livello di carbonio?

Spuntare

- Laddove le autorità pubbliche hanno un potenziale impatto sul cambiamento organizzativo, stanno perseguendo gli stessi esiti dei partner sociali?

Spuntare

7.4 Checklist per l'apprendimento internazionale

- I Consigli del Lavoro Europei stanno monitorando e anticipando il cambiamento organizzativo a livello europeo e stanno portando il loro expertise nelle questioni di ristrutturazione a livello nazionale?

Spuntare

- Le federazioni dei datori di lavoro e dei dipendenti sono state utilizzate per facilitare la disseminazione di buone pratiche intrapresa nei cambiamenti organizzativi in altre aziende?

Spuntare

- Le possibilità di apprendimento internazionale sono state esplorate al livello organizzativo, nell'ambito delle funzioni HR o sindacali?

Spuntare

Checklist principale per la ristrutturazione

La presente sezione è utilizzabile dai lettori come riferimento rapido per una valutazione generale delle loro attuali esperienze e procedure. Si rammenta in ogni caso che questa checklist è una lista generale sintetica, che fornirà un reale supporto soltanto in associazione ad una lettura dell'analisi più dettagliata e delle checklist complete alla fine di ogni capitolo all'interno del presente toolkit.

- Tutti i dirigenti sono a conoscenza di disposizioni di legge vigenti sulla consultazione fra datori di lavoro e rappresentanti dei dipendenti in tema di ristrutturazione ed esistono disposizioni e meccanismi per la rappresentanza dei dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione in tema di ristrutturazione?
- I dirigenti hanno ricevuto un training al fine di un migliore posizionamento per l'anticipazione del cambiamento?
- Il processo di selezione per reimpiego, retraining o ridondanza è considerato uniforme, ragionevole ed equo?
- Le origini dei principali fattori trainanti del cambiamento organizzativo sono chiaramente articolate e comunemente comprese dai partner sociali, per es. privatizzazione, liberalizzazione, cambiamento tecnologico, fusioni e assorbimenti, ecc.?
- Il *processo* del dialogo sociale sulla ristrutturazione è stato pianificato e concordato fra i partner prima della discussione, inclusa la sua valutazione?
- Esistono strutture consolidate per il dialogo sociale a differenti livelli dell'organizzazione, per es. Consigli del Lavoro Europei, consigli del lavoro nazionali, comitato economico aziendale ecc. e queste sono appropriate per la consultazione sulla ristrutturazione?
- I Consigli del Lavoro Europei stanno monitorando e anticipando il cambiamento organizzativo a livello europeo e stanno portando il loro expertise nelle questioni di ristrutturazione a livello nazionale?
- Le federazioni dei datori di lavoro e dei dipendenti sono state utilizzate per facilitare la disseminazione di buone pratiche intrapresa nei cambiamenti organizzativi in altre aziende?
- Esiste dialogo su futuri requisiti in termini di competenze e sul retraining e reimpiego alla luce di tali requisiti e l'azienda ha una strategia a lungo termine sulla gestione delle competenze?
- I rappresentanti dei datori di lavoro appropriati sono stati formati su come gestire il processo di ristrutturazione ed è stato intrapreso un training congiunto fra i partner sociali?
- I datori di lavoro e i rappresentanti dei dipendenti hanno diritti di informazione e/o discussione concordati riguardanti un cambiamento organizzativo previsto o proposto?
- Esistono disposizioni nell'ambito di questi diritti riguardanti la tempistica dello scambio di informazioni fra i partner sociali e i rappresentanti dei dipendenti hanno tempo per una adeguata preparazione e per la consultazione con i loro consigli elettorali?
- I partner sociali hanno fatto riferimento ad Accordi Quadro Internazionali o a testi congiunti previamente concordati nelle loro discussioni su come approcciare il cambiamento organizzativo?
- I partner sociali hanno creato o fatto riferimento ad Osservatori del Lavoro, che possono fornire informazioni su tendenze nel mondo del lavoro, demografia e/o esigenze relative alle risorse umane nell'ambito del settore?

- Esistono terze parti che potrebbero o dovrebbero essere coinvolte nel processo di dialogo sociale, per es. autorità locali, regionali o nazionali e/o sono presenti iniziative europee, nazionali e/o regionali che assisterebbero il cambiamento organizzativo nella vostra località, per es. Fondo Sociale Europeo, programmi di rigenerazione o iniziative educative finanziate?
- Laddove le autorità pubbliche hanno un impatto potenziale sul cambiamento organizzativo, stanno perseguendo gli stessi esiti dei partner sociali?
- I sindacati hanno avuto l'opportunità di suggerire alternative alla ristrutturazione o a ridondanze e i partner hanno considerato come mitigare gli impatti negativi della ristrutturazione?
- E' presente un programma di reimpiego a lungo termine che facilita la transizione dei dipendenti da lavori che diventeranno obsoleti verso aree in cui esisterà una domanda di competenze ed è stato implementato un meccanismo per monitorare e facilitare tali possibilità?
- I partner sociali hanno considerato la potenziale questione del retraining dei lavoratori più anziani, inclusi i benefici associati al retraining dei lavoratori più anziani, le implicazioni della legislazione europea e nazionale sulla discriminazione di età, la promozione dell'apprendimento nell'arco dell'intera vita?
- Esistono meccanismi per monitorare e valutare i programmi di retraining?
- I potenziali effetti del cambiamento organizzativo, come l'intensificazione del lavoro, sono stati considerati dai partner sociali in relazione alla salute della forza lavoro rimanente e all'effetto della ridondanza nei dipendenti che lasciano?
- I servizi per la salute occupazionale dell'azienda sono stati coinvolti nel processo di cambiamento organizzativo?
- I sindacati coinvolti nel cambiamento organizzativo forniscono consulenza e/o supporto pratico su questioni correlate alla salute?
- I partner sociali hanno considerato meccanismi per consentire ai dipendenti di monitorare il loro stato di salute e, in caso affermativo, le informazioni risultanti sono disponibili alle parti poste alle decisioni strategiche inerenti il cambiamento organizzativo?