

**Rapporto su
Forum sulla Ristrutturazione, Bruxelles 5-6 dicembre 2011**

Forum

Dibattito Forum

Rapporto

Appunti nazionali

Buoni esempi di ristrutturazione responsabile

Forum



Il Forum sulla “Ristrutturazione socialmente responsabile mondiale” si è tenuto a Bruxelles il 5 -6 Dicembre 2011 al Marriott Hotel, Rue Auguste Orts 3-7/Grand Place. Il Forum si è basato su un rapporto dello studio Wilke, Maack and Partners, presentato dal suo direttore **Peter Wilke**. E' una società di consulenza aziendale di Amburgo, anche rivolta ai sindacati, specializzata in ristrutturazioni. (http://wilke-maack.de/seiten_english/unternehmen.htm) che dal 2006 lavora con la Commissione sul tema “Restructuring and Managing change” nell’ambito del programma sociale sulla gestione del cambiamento. Nel 2009 per i metalmeccanici europei ha fatto uno studio sulla cantieristica navale. Il valore dei tender relativi a questo tipo di analisi ed ai servizi di supporto alle politiche sociali hanno un alto valore economico che può variare dai 100mila a molte centinaia di migliaia di euro. Il rapporto è una comparazione tra le modalità di

ristrutturazione aziendale in 11 paesi \ macroaree: Unione Europea, Brasile, Canada, Cina, India, Giappone, Marocco, Corea, Russia, Sudafrica ed USA in complessivi 37 paesi, secondo una scelta in favore delle aree del mondo più produttive. Davanti ad una platea di 198 astanti, il Forum ha coinvolto ben 28 relatori (USA 5, Canada 2, Russia 3, Brasile 2 India 2 Cina 2, Corea 2, Giappone 2, Marocco 2, Sudafrica 2, Turchia 1 Irlanda 1 Francia 2, Germania 2) in 4 sessioni (Dibattito sul rapporto; Un diverso mondo del lavoro; Relazioni industriali e contesto legale; Interdipendenza e governance globale). L’assemblea era dominata da 35 componenti delle istituzioni internazionali (18 eurocrati della Commissione, 8 Ilo, 5 Eurofound, 2 EuroParlamento, 1 Ueapme, 1 Oecd); poi da 90 europei (14 tedeschi, 12 belga, 12 francesi, 6 portoghesi, 6 ungheresi, 6 romeni, 4 austriaci, 3 polacchi, 3 sloveni, 3 maltesi, 2 uk, 2 estoni, 2 lettoni, 2 boemi, 2 svizzero, 2 spagnolo, 2 bulgari, 1 lituano, 1 greco, 1 olandese, 1 irlandese 1 svedese, 1 slovacco, 1 lussemburghese); mentre i paesi terzi erano presenti in più di cinquanta (9 sudafricani, 9 indiani, 7 cinesi, 6 russi, 5 giapponesi, 5 coreani, 4 americani, 4 brasiliani, 3 turchi, 1 canadese). Gli italiani erano tre, di cui Mone per la Cisl, Mele per la Uil (non presenti in lista) e Boni (che figurava per UK, provenendo da istituto londinese). Una trentina i partecipanti dai sindacati. I relatori erano del più diverso livello anche con scelte poco comprensibili, come giovanissimi ricercatori, docenti francesi o inglesi che parlavano di Sudafrica o Cina o la docente turca di stanza a Budapest). Sono mancate le presenze di Benassi, segretario UEAPME o di Segol, segretaria CES. A parte Wilke, i membri di Eurofound - Fondazione di Dublino, presente con un suo stand, hanno fatto proprie presentazioni, in particolare sul database delle ristrutturazioni ERM messo in linea. La presenza sindacale è stata rimarcata da un doppio volantino diffuso la seconda giornata dall’Ituc \ TUAC (non dalla Ces): 1) Priorità per la Presidenza G20 del Messico del 2012 e 2) Rapporto di discussione per il primo meeting del 15 dicembre p.v. del G20 in Mexico City sull’occupazione, relativo all’impegno per elevare l’occupazione giovanile: “Nel 2012, il Messico deve essere il luogo di una riaffermazione della rilevanza per il G20 della lotta alla recessione, al rafforzamento della cooperazione economica per promuovere l’occupazione, aumentare la regolamentazione finanziaria e implementare una tassa sulle transazioni finanziarie, avviare un piano di protezione sociale e di supporto allo sviluppo , affrontare il cambiamento climatico e promuovere la crescita sostenibile e ottenere una governance più democratica ed equa globale ”.

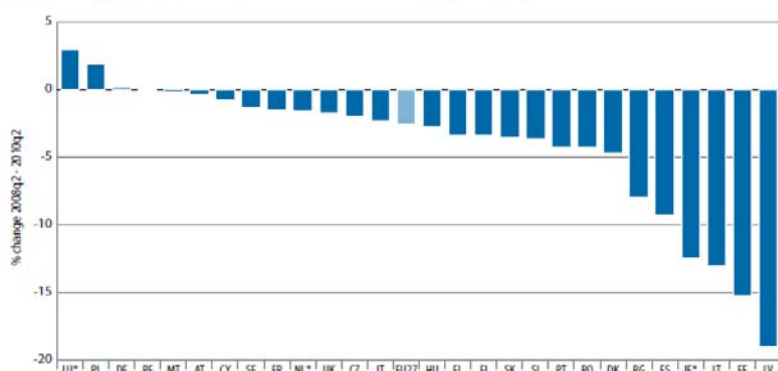
Dibattito Forum

Con il termine ristrutturazione però s'intendono cose diverse se non opposte nelle diverse parti del mondo: per paesi emergenti è opportunità di sviluppo, maggiore attività economica ed occupazione; nei paesi sviluppati è una minaccia dovuta agli sviluppi del commercio e della concorrenza internazionali, che possono essere dannosi alla qualità economica, all'occupazione ed alle condizioni di vita. **Il Forum ha sottolineato che la ristrutturazione aziendale europea deve essere analizzata in una prospettiva globale per l'organizzazione mondiale delle imprese e delle loro strategie globali. Come il contesto della concorrenza internazionale varia tra le esperienze maturate velocemente da India, Cina, Brasile, Russia, Sud Africa, e quelle delle tradizionali concorrenti dell'UE (Stati Uniti, Giappone), anche il contesto giuridico e la responsabilità sociale sono molto diversi tra diversi.** Avviando i lavori, László Andor, Commissario Europeo per l'Occupazione, Affari Sociali e Inclusione ha chiesto maggior concentrazione sulla creazione di posti di lavoro nel continuo peggioramento d'Europa. Riferendosi all'aumento della disoccupazione di lunga durata, all'aumento del lavoro precario e all'alta disoccupazione giovanile Andor ha descritto il momento "duro e turbolento". A livello comunitario, il 43% di tutti i disoccupati è alla ricerca di un lavoro da più di un anno. In alcuni Stati membri, il rapporto è superiore al 50%"; "con tassi così elevati, abbinati a deboli prospettive di crescita, si rischia l'esclusione duratura dal mercato del lavoro, con gravi conseguenze sociali. Andor ha indicato opzioni di sostegno al reddito dignitoso tra cui minori tasse sul lavoro. Il pareggio del bilancio non è ostativo alle prospettive del mercato del lavoro, anzi è prerequisito chiave per la crescita. Gli esperti provenienti dalle 11 macroregioni hanno affrontato le principali politiche nazionali favorevoli alla ristrutturazione socialmente responsabile, le tendenze della ristrutturazione delle imprese e pratiche di responsabilità sociale (accordi transnazionali di integrazione regionale tra le società per l'impatto sulla diversità dei paesi dove la multinazionale opera). Le domande poste (1. Analisi comparata 2. concorrenza internazionale; 3. Tendenze regionali emergenti 4. Interazione tra i diversi sistemi 5. Ruolo effettivo o potenziale, di UE, ILO, FMI) hanno evidenziato un quadro di grande divergenza in cui si ha l'impressione che il dibattito europeo non sia né compreso né all'ordine del giorno nelle altre macroaree. Divergono quadro giuridico e politico, le caratteristiche del mercato del lavoro, i sistemi di relazioni industriali e gli strumenti di sostegno mentre convergono tecnologie, competenze e caratteristiche finanziarie e produttive. Le autorità pubbliche (nazionali, regionali e sovra-nazionali) in virtù di questo doppio processo appaiono più in difficoltà rispetto alle istituzioni sociali di grandi dimensioni (università, centri tecnologici, ecc.) a comprendere i fenomeni che solo attraverso la collaborazione degli attori economici (aziende, organizzazioni industriali, altri) possono essere risolti. Gli attori della società civile (sindacati, datori di lavoro e organizzazioni) si trovano tra le diverse volontà delle prime e dei secondi. Sono state contrapposte le guidelines dei codici etici di comportamento liberamente assunti da grandi imprese e confederazioni datoriali con gli accordi internazionali in cui sulla carta le condizioni di libero commercio sono temperate dall'obbligo di rispetto delle clausole sociali. Queste clausole nei termini reali assumono effetti pratici molto diversi non solo tra macroaree ma anche all'interno dell'UE dove gli stati sono obbligati alla convergenza. L'esempio russo della Lukoil che ha predisposto un pacchetto sulla carta valido per la protezione del lavoratore nei processi di ristrutturazione ha evidenziato che tra tutte le soluzioni il rafforzamento dei CAE \Ews nelle multinazionali e la diffusione di modelli simili appare quello più promettente.

Rapporto

Il rapporto europeo è stato redatto da Eckhard Voss, dello studio Wilke e da Antonio Dornelas, dell'università di Lisbona ed evidenzia **la creazione di 16,6 milioni di posti di lavoro nel periodo 2000-08**

Figure 5: Change in employment in EU member states from 2008q2 to 2010q2



Source: EU Commission, DG Employment: Employment in Europe Report 2010, p.27

e la perdita di 4,2 milioni di posti di lavoro nel 2008-9.

La ristrutturazione delle imprese è caratteristica permanente dell'economia globale, soprattutto in tempi di crisi. **E' normale la distruzione del 3-4 % dei posti di lavoro e la corrispondente nascita di nuovi per il 5-8%.** Gli effetti nel 2008-10 hanno aumentato la disoccupazione in 23 paesi (per 14 oltre la media europea del 2,5%) e solo 4 hanno incrementato l'occupazione. Un altro effetto è l'aumento delle disuguaglianze di reddito.

All'incremento occupazionale per tutti i livelli avvenuto tra '98 e '07, nel 2008-10 solo per il livello reddituale più alto ci sono stati quasi un milione di nuovi posti di lavoro, mentre per gli altri livelli si è arrivati a perdere tra le 200mila ed i 2,5 milioni di unità. **In Europa ci sono stati 1154 casi di ristrutturazione risolti soprattutto o internamente o con espansione per il 70% dei casi, il 15% delle volte con la chiusura. La delocalizzazione è restato un termine usato di rado, tanto più che è stato riportato che la delocalizzazione è stato l'esito finale di una ristrutturazione solo il 5,6% delle volte. In realtà se al dato si aggiungono le fusioni o acquisizioni (3%) e le rilocalizzazioni (2,5%), si supera l'11% dei casi.** E' d'altronde prassi nei convegni europei edulcorare certi passaggi o adottare alcuni misunderstanding come quelli sui sindacati. Ad esempio si descrive l'Italia il paese con la maggiore frammentazione sindacale, contando ben 7 unions (mentre in Francia ce ne sarebbero addirittura nove) ed un modello di relazioni industriali conflittuale, senza contare l'alto grado di contrattazione positivamente conclusa, che come gli stessi dati presentati riportano è restato all'80% prima e dopo il 2009, livello non superato da nessun altro grande paese europeo. Si evidenzia maliziosamente che i sindacati sono soprattutto presenti nel pubblico impiego (Francia e Grecia) o nei servizi (Italia). L'adesione ai sindacati viene considerata in calo costante dal 1980 ed in particolare calata fino al 24% del 2008 quando in altri documenti europei è al 31%). E' evidente l'influenza su queste osservazioni della sindacalizzazione francese scesa sotto l'8%. Non si nota però come l'Italia sia tra i grandi europei quello a più alto tasso di adesioni, seguita dalla Germania e dall'UK tra il 30 ed il 25%, livello raggiunto anche dal Canada (29.8%). In USA è solo del 12.5% e su questi livelli sta la sindacalizzazione delle altre aree studiate, a parte il Giappone per la particolare presenza di sindacati aziendali. La sindacalizzazione è altissima in Cina, ma se si calcolano anche i contadini anche qui precipita al 10-15%. L'unico paese extraeuropeo che presenta forti rigidità di tutela del posto di lavoro analoghe a quelle presenti in certi comparti europei è la Turchia. Nello scenario di crisi è svolto il confronto tra le parti sociali nei principali paesi europei, relativamente a lavoro a orario ridotto, con il sostegno pubblico per compensare le perdite salariali che ne derivano. (qualcosa di simile alla Cassa Integrazione Guadagni Italiana) anche se con le specificità delle diverse legislazioni di ciascun paese. Sul fronte della gestione degli effetti della crisi ci sono stati numerosi gli accordi di tutela dell'occupazione, di "concession bargaining" e di utilizzo delle "opening clauses". Gli esempi più noti sono quelli delle Czech Airlines (ČSA), della società di trasporto pubblico di Praga (DPP), della Daimler e della Schaeffler in Germania, dell'Audi e della ISD Dunafer e ZF in Ungheria, della Sony in Spagna, della Honda e della Toyota nel Regno Unito.

Comitati Aziendali Europei \ EWS

953 CAE europei sono attivi nel 2010 per 17.300 mila dipendenti, un tasso di copertura del 40% delle multinazionali e del 60% dei dipendenti in questi gruppi. Dopo la revisione del direttiva del 1994, solo 10 CAE (Alcoa, Hewlett-Packard/EDS, PPR, Saint-Gobain, Schering-Plough) sono nati, numero minimo in 30 anni. I CAE (Alcatel-Lucent, Arcelor Mittal, Areva, Bosch, Continental, E. ON, General Motors/Opel, Hewlett-Packard/EDS, Saint-Gobain, Siemens, ThyssenKrupp, Valeo) sono stati promotori delle proteste contro le ristrutturazioni. Georg Leutert alla guida da 12 anni del CAE Ford (tedesco, ex assistente parlamentare di un eurodeputato socialista francese, entrato nel CAE senza esperienza sindacale) ha espresso l'augurio di un movimento sindacale europeo molto più forte. Secondo Leutert, la difficoltà principale è dovuta alla mancanza di interesse delle organizzazioni sindacali nazionali per confederazioni europee forti. Il sindacalismo europeo è distante come lo sono le istituzioni europee con i paesi. I rappresentanti non sono noti, le loro posizioni non sono sempre chiare. Le Federazioni non sempre capiscono cosa sta succedendo. Ci sono conflitti a tutti i livelli, all'interno di un CAE, e tra il CAE e le federazioni sindacali europee e nazionali, poiché le diverse tradizioni ed i diversi sistemi giuridici causano divergenze, ad esempio tra Uk, Germania e Francia. A questo può offrire soluzione la rete costruita dai CAE: nel caso dell'Areva si è creato un forum federato in Europa di rappresentanti sindacali in azienda e nelle strutture in grado di creare un particolare tipo di lobbying. Si sono mescolate l'Europa con rappresentanza sindacale e quella non sindacalizzata. Dal punto di vista dei sindacati, non è accettabile che ci siano membri senza contrattazione. L'EMF richiede che il sindacato europeo partecipi ai negoziati se manca un quadro di rappresentanza. Le aziende però rifiutano spesso l'interferenza delle federazioni europee. In futuro il potere sindacale sarà più grande a livello d'impresa e di territoriale, sia regionale che nazionale o europeo. Il sindacalismo europeo ha una grande sfida davanti: non può rifiutare i negoziati aziendali su cui è necessario un compromesso ed un altro modello. I sindacati nazionali devono inviare i loro migliori rappresentanti sindacali in Europa poiché il potere nazionale di rappresentanza dei lavoratori è limitato ed i sindacati devono avere una visione europea nei luoghi di potere e influenza di Bruxelles e Strasburgo. Nei casi di Areva T & D, Schneider Electric e Alstom che volevano chiudere o vendere filiali, i CAE hanno organizzato azioni a livello europeo; così T&D ha dato garanzie di occupazione per 3 anni a 29.000 dipendenti; in Areva sono stati coinvolti il governo francese e l'EMF Federazione Europea Metalmeccanica; sono stati negoziati accordi europei per Schneider Electric e Alstom. Resta poi fondamentale nelle relazioni industriali la cultura aziendale; si pensi alla tradizione Ford, cui deve corrispondere un'adeguata sensibilità sindacale che IG Metall dimostra con il forte impegno europeo non solo in Ford ma anche in GM.

Appunti nazionali

▪ Francia

Secondo un rapporto dell' INSEE, nonostante la quota distributiva del lavoro sia costante da 20 anni (un risultato in contrasto con i dati Ocse), negli ultimi 25 anni i dividendi degli azionisti sono aumentati di 5 volte. In seguito alla crescita dell'inflazione del 2% è stato incrementato lo SMIG (salario minimo garantito). Il governo ha adottato misure per promuovere il lavoro a orario ridotto. Complessivamente c'è stata un'intensa contrattazione a livello nazionale interconfederale, anche come conseguenza della legge del 2007 che obbliga il governo a consultare le parti sociali sulle questioni connesse all'occupazione. Un accordo nel settore chimico ha previsto incrementi retributivi e della formazione nei periodi ad orario ridotto; nel settore meccanico, un accordo promuove il ricorso alla formazione per prevenire il ricorso al lavoro ad orario ridotto e comunque per formare i lavoratori che ne siano coinvolti. Ancora nel settore metalmeccanico, è stato raggiunto un accordo unitario per migliorare la sicurezza del lavoro per i lavoratori qualificati del settore: l'accordo prevede un periodo di mobilità che permetta ai dipendenti con almeno due anni di anzianità di accettare un altro posto con un'altra impresa, mantenendo il diritto di ritornare nel precedente impiego

▪ Germania

La centralità della questione del lavoro a orario ridotto per gestire gli effetti della crisi è dimostrata dal fatto che numerosi accordi di settore (commercio all'ingrosso, nel Nord Reno-Westfalia, l'industria del legno e plastica in Sassonia, e quella della carta), hanno previsto delle clausole specifiche, come, delle compensazioni aggiuntive per i lavoratori coinvolti. I metalmeccanici del Baden-Württemberg, hanno firmato un accordo ad aprile 2009 che introduceva un nuovo modello di compensazione delle retribuzioni per i lavoratori a orario ridotto con l'obiettivo di ridurre i costi per le imprese, ma di

dilazionare le eventuali eccedenze quanto più possibile e di fornire la necessaria formazione ai lavoratori. L'accordo consentiva anche di prolungare i contratti a tempo determinato fino a quattro anni (il doppio di quelli previsti precedentemente). Un accordo sempre nel settore metalmeccanico nel Nord Reno – Westfalia ha introdotto uno “staffing pool” che consente di affittare temporaneamente i lavoratori di un'impresa con surplus di personale a quelle che invece registrano delle carenze. I metalmeccanici del Baden-Württemberg e del Nord Reno - Westphalia , a febbraio 2010, hanno firmato un nuovo pacchetto di accordi centrati sulla salvaguardia dell'occupazione e sulla formazione piuttosto che sulla crescita retributiva . I salari contrattuali in Germania nel 2009 sono cresciuti in media del 2,6%, rispetto al 2,9% del 2008, ma quelli di fatto, secondo i dati del Rapporto della Fondazione di Dublino sono caduti nel 2009 dello 0,4% (+2,3%, nel 2008) a causa del lavoro a orario ridotto ma anche dell'utilizzo delle “clausole di apertura” previste dai contratti e della riduzione della copertura contrattuale dei lavoratori tedeschi. Nel 2010, tuttavia, le imprese dell'industria metalmeccanica ed elettrica, hanno messo in luce che il declino dell'area coperta dalla contrattazione collettiva si era arrestato e che secondo gli ultimi dati dell'Istituto di Ricerca sull'occupazione, il 32% degli impianti con il 52% dei dipendenti era direttamente coperto dalla contrattazione collettiva. In realtà, nel corso degli anni 2000 il costo del lavoro aveva registrato un andamento negativo (-1,2% il 2008 sul 2000) che era il riflesso di un forte slittamento, wage drift , negativo delle retribuzioni di fatto rispetto a quelle contrattuali . Nel periodo considerato le retribuzioni contrattuali reali avrebbero registrato, infatti, una dinamica complessiva positiva di circa il 6% . Mentre, quelle di fatto, perdono, invece, secondo i dati Ocse, l'1,2% . Questo slittamento negativo sarebbe da attribuirsi, da un lato, alla caduta della copertura della contrattazione collettiva (nella Germania Ovest, dal 76% dei lavoratori del 1998 al 62-63% del 2007-2008, con una lieve ripresa nel 2009, fino al 65%); dall'altro, anche al ricorso alla clausole d'apertura (che consentono delle deroghe per affrontare situazioni di particolare difficoltà) e ai cosiddetti “patti aziendali per l'occupazione”, notevolmente cresciuti nel periodo 2008-2009. Questi trend si accompagnano a una caduta dei tassi di sindacalizzazione che dal 1990 a oggi ha toccato e superato il 50%.

▪ **Irlanda**

Dopo la decisione dell' Irish Business and Employers' Confederation (IBEC), di denunciare a dicembre 2010, il Transitional Agreement del 2008, a marzo del 2010, e di affidarsi alla contrattazione al livello d'impresa, l'Ibec e l'Irish Congress of Trade Unions (ICTU), hanno concordato un protocollo (valido per tutto il 2010), che fornisce le linee guida della contrattazione in relazione a competitività, informazione e consultazione – sottolineando la priorità della difesa dell'occupazione – e costituisce una commissione tripartita (anche con il governo) per monitorare e coordinare le trattative salariali . Tuttavia, una ricerca dell'Ireland's Central Statistics Office (CSO) ha messo in evidenza una sostanziale riduzione del costo del lavoro per le imprese private, determinata dalla riduzione degli organici (l'occupazione è diminuita dell'8%), dalla compressione delle ore lavorate e delle retribuzioni orarie medie.

▪ **Spagna**

Per la prima volta dal 2002 la contrattazione si è svolta al di fuori della cornice di un accordo interconfederale, a causa dell'impossibilità di trovare un'intesa sul tasso di incremento salariale. In Novembre le parti sociali hanno convenuto di aprire il confronto per un nuovo “patto sociale”. A febbraio del 2010 è stato firmato unitariamente il nuovo accordo interconfederale sull'occupazione e la contrattazione collettiva che copre il periodo 2010-2012 . L'accordo si basa su una diagnosi condivisa delle caratteristiche principali della crisi spagnola (la debole domanda interna, la crisi dell'edilizia, l'elevato debito pubblico e privato, l'insufficiente competitività). Le guidelines per la contrattazione sono divise in due sezioni: occupazione, formazione, flexisecurity e diritti di informazione e consultazione: l'accordo prevede la promozione di un'occupazione stabile attraverso un bilanciamento tra flessibilità delle imprese e sicurezza dei lavoratori, sebbene anche con il ricorso al lavoro temporaneo; la promozione della formazione; il coinvolgimento dei lavoratori per le modifiche dell'organizzazione del lavoro rese necessarie dall'innovazione tecnologica. Per le questioni salariali: si prevede una sostanziale moderazione salariale. I tassi di crescita concordati sono: 1% per il 2010, tra 1% e 2% per il 2011, e tra 1.5% and 2% per il 2012. Queste linee sono accompagnate da clausole di uscita ove la situazione aziendale lo imponesse. Nel 2010 il conflitto sociale ha riguardato le misure di austerità varate dal governo spagnolo (drastiche misure di riduzione del deficit pubblico, attraverso una riduzione media delle retribuzioni pubbliche del 5%, congelamento delle pensioni, cambiamento delle regole di pensionamento, ecc.) che hanno portato allo sciopero generale del settore pubblico dell'8 giugno del 2010 . A settembre le organizzazioni sindacali hanno unitariamente proclamato uno sciopero generale contro la riforma del mercato del lavoro approvata dal governo.

- **Svezia**

La maggiore organizzazione imprenditoriale ha abbandonato l'“accordo di cooperazione”, ma regge il modello contrattuale. Nel settore manifatturiero è stato firmato un accordo che prevede schemi di orario ridotto e di sospensione temporanea del lavoro, che ha dato vita ad una fitta serie di accordi a livello territoriale. Le trattative per i rinnovi dei contratti nel 2010 si erano annunciate difficili in quanto i datori di lavoro proponevano un congelamento retributivo, mentre i sindacati chiedevano aumenti annui del 3% per rilanciare la domanda e sostenere i consumi. Ad aprile, la maggiore organizzazione degli imprenditori, la Association of Swedish Engineering Industries (anche se con il dissenso di altre associazioni di imprese) ha dichiarato di voler fuoriuscire - da ottobre 2010 - dal cosiddetto “Industrial agreement”, firmato nel 1997 con lo scopo di garantire una moderazione salariale coerente con i tassi medi di crescita delle retribuzioni in Europa. Ciononostante, il "bargaining round" del 2010 per il settore industriale si è concluso per i maggiori settori industriali, con accordi che, in generale, hanno previsto aumenti del 3,2% per i successivi 22 mesi.

- **UK**

Il sistema inglese di relazioni industriali è fortemente decentralizzato. La maggior parte della contrattazione collettiva all'infuori del settore pubblico è avvenuta a livello d'impresa. L'Indagine del governo sul mercato del lavoro del 2009 indica che il 33,6% dei dipendenti era coperto da un accordo collettivo nel 4° trimestre del 2008. Nel settore privato la copertura era nel 2008 solo del 18,7%. Se in media il tasso di crescita delle retribuzioni contrattate è stato del 3% sono stati numerosi i casi di imprese che prevedevano un congelamento delle retribuzioni. Secondo la ricerca condotta dalla Confindustria britannica, su circa 700 imprese, il 55% stava programmando un congelamento retributivo in vista del prossimo round di negoziazione salariale; un altro 40% prevede solo modesti incrementi salariali. Secondo una ricerca – condotta su un campione di 1600 lavoratori - dei promotori della campagna “Keep Britain working” (manteniamo gli inglesi al lavoro), il 27% dei lavoratori del Regno Unito ha subito una riduzione della retribuzione, il 24% delle ore lavorate, e il 24% ha dovuto rinunciare a premi e benefits: tutto ciò ha mostrato una flessibilità senza precedenti della forza lavoro inglese. A maggio 2009, la "Low Pay Commission" (Commissione sui bassi salari) ha proposto un aumento del salario minimo da ottobre 2009 di circa l'1,2%. A giugno 2010, la Confindustria britannica (CBI) ha pubblicato un documento nel quale chiede al governo delle regole più stringenti per le consultazioni in caso di sciopero (le azioni sindacali possono essere decise solo con il sostegno di almeno il 40% dei lavoratori) ed un periodo più breve di consultazioni obbligatorie nei casi di eccedenze di personale .

Buoni esempi di ristrutturazione responsabile

Citati tre buoni esempi di prassi di responsabilità sociale nella ristrutturazione delle imprese, vantaggiosi grazie al dialogo sociale ed alla facilitazione del passaggio tra un'occupazione ed un'altra.

1) Accordo Schneider

2) Partenariati locali

3) Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione

- Il cosiddetto accordo di Schneider del 2007 concluso tra la multinazionale Schneider Electric e l'EMF Federazione Europea dei Metalmeccanici come esempio di anticipazione della crisi. L'accordo intendeva salvare competitività, occupazione e sviluppo sostenibile delle attività produttive. L'accordo quadro ha dato il via ad una verifica delle capacità o competenze dei lavoratori da rinnovare almeno una volta ogni tre anni ed ad una politica attiva di formazione, aperta a tutti dipendenti, progettata sui fabbisogni formativi e la validazione di nuove qualifiche. Protagonista è stato il CAE che deve essere "informato ogni anno della strategia del gruppo, il suo possibile impatto sullo sviluppo dei requisiti di competenza e le tendenze dell'occupazione nelle Schneider Electric." <http://www.emf-fem.org/content/download/15966/174725/version/1/file/Final+text+agreement>, <http://www.emf-fem.org/content/download/15966/174725/version/1/file/Final+text+agreement>.
- In secondo luogo il partenariato regionale e locale (bipartito o tripartito) sullo sviluppo di competenze e l'occupazione tra piccole imprese.
 - In Francia, la CGPME Confederazione generale del Patronato delle PMI ha istituito a livello locale e regionale progetti di partenariato per la formazione e lo sviluppo delle competenze di coloro che lavorano per le PMI e di disoccupati. (Eurofound: piccole e medie imprese nella crisi: Occupazione, relazioni industriali e del partenariato locale, 2011, pp 30-34 Anticipazione e gestione della ristrutturazione nell'UE 37.
 - In Lituania ed in Polonia, licenziati sono stati impiegati per migliorare l'occupabilità degli allievi per l'aumento delle competenze dei lavoratori manuali di PMI.
 - In Austria, Slovacchia e Svezia ci sono programmi di formazione specifica focalizzata alla valorizzazione delle qualifiche della forza lavoro delle PMI.
 - Nel settore delle costruzioni rumeno, le parti sociali sono state direttamente coinvolte nella progettazione, sviluppo e attuazione dell'iniziativa.
 - "Rossa locale", rete di amministrazioni locali della Regione di Madrid, in Spagna ha promosso cooperazione territoriale per promuovere la formazione, sviluppo delle competenze, l'innovazione sociale e intermediazione di lavoro, Gli obiettivi del consorzio comprendono l'inserimento professionale dei gruppi a rischio di esclusione e il sostegno delle PMI come sviluppatori locali. In 10 anni di lavoro comune, "Rossa locale" ha effettuato progetti, anche transnazionali, tra cui Educaemprende, partenariato tra il centro didattico CTIF-Madrid, l'Università di Helsinki, il British Wandsworth Borough Council e Rossa. Il progetto è rivolto a formatori professionali, locali dipendenti della pubblica amministrazione interessati alla creazione di occupazione, PMI e altri attori sociali coinvolti nell'educazione non formale di programmi di formazione e mira ad aumentare la competenza del formatore, il trasferimento di conoscenze alle PMI e post-progetto di sostenibilità
- 3) Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione (CE 1927/2006, Regolamento FEG; modifica COM 2011 336). Nel dicembre 2006 quando è stato costituito il FEG, questo doveva contrastare l'impatto negativo della globalizzazione sui lavoratori più vulnerabili in determinati settori che perdono lavoro per grandi cambiamenti dei flussi commerciali mondiali, cofinanziando misure attive del mercato del lavoro volte al reinserimento. Nel giugno 2009 il campo di applicazione è stato esteso includendo i lavoratori a rischio occupazione in conseguenza diretta della crisi finanziaria. (domanda possibile già con i 500 licenziamenti, estensione a 24 mesi del periodo di applicazione, cofinanziamento al 50-65%). Tra 2007 e luglio 2011, è stato utilizzato 82 volte a tutela di 75.000 addetti con contributi di €354 milioni. (nel 2009 solo 15 domande, per 18.400 lavoratori, finanziati 78,8 milioni). 15 domande dal 1° luglio 2011 cad, nei Paesi Bassi e 12 in Spagna, Danimarca, Irlanda, Italia; 6 cad. in Lituania e Portogallo e 5 in Germania. In media il FEG paga 4.699 euro per lavoratore aiutato.
- Esempi fuori d'Europa coinvolgono la Coca Cola in India, dove è stata ripristinata la salvaguardia ambientale di un bacino idrico, a rischio inquinamento con la partecipazione di comitati popolari

locali. Il rappresentante CAE Ford ha contestato agli imprenditori indiani periodi formativi di

List of case studies	Safeguard Jobs				Managing redundancies			
	Social dialogue avoiding compulsory redundancies	Wage reduction	Work time flexibility	Internal placement/ Re-training	Early Retirement	Severance pay	Transition to another job*	Social Security Support
AT – Labour Foundation	✓			✓			✓	
BE – VW Forest	✓				✓	✓	✓	
BE – Home and Emplou	✓			✓			✓	
BG – Ideal Standard Vidima	✓		✓	✓			✓	
CY – Cyprus Airways						✓		
CZ – Social Programme Steel Industry	✓						✓	
CZ – Vitkovice	✓			✓				
DK – Adult Traineeships				✓				
EE – EEsti Post	✓	✓						
FI – Perlos				✓			✓	✓
FI – Sastamala Local Networking*								
FR – Saint Gobain	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

ingresso nel mondo del lavoro molto lunghi 6 anni (3+3). I rappresentanti dei datori indiani hanno reagito con veemenza descrivendo la necessità di una lunga formazione tesa ad abituare il lavoratore ai moderni mezzi di produzione.

DE – Nokia	✓			✓			✓	
DE – University Clinic of Cologne				✓			✓	
GR – Telecommunications OTE								✓
HU – Steel Foundation	✓						✓	
IE – Axa Insurance	✓							
IE – Jacob Fruitfield	✓			✓				
IT – Motorola	✓					✓	✓	✓
IT – Celestica	✓						✓	
LV – Structural Reform of Public Sector *							✓	
LT – Ignalina Nuclear Plant	✓				✓	✓		✓
LT – ALYTHAUS Pimpe	✓						✓	
LU – Arcelor Mittal	✓		✓	✓				
MT – Trelleborg Sealing Solution	✓							
NL – Philips	✓					✓	✓	
NL – ACHMEA	✓			✓				
PL – Kraiowa Spolka							✓	
PT – TAP	✓			✓				