



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



VS/2016/0332

MULTILINGUAL REPORT



The role of industrial relations systems in creating new forms of job and enterprise to protect the local economy

EXECUTIVE SUMMARY

JULY, 2018



Le rôle des systèmes de relations industrielles dans la création de nouveaux modèles d'emploi et d'entrepreneuriat pour la protection des économies locales

RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL

JUILLET 2018



Il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nella creazione di nuove forme di lavoro e di impresa per proteggere l'economia

RAPPORTO DI SINTESI

LUGLIO, 2018



Rola systemów stosunków pracy w tworzeniu nowych form zatrudnienia i działalności z myślą o ochronie lokalnej gospodarki

RAPORT

LIPIEC 2018R.



El papel de los sistemas de relaciones laborales en la creación de nuevas formas de trabajo y empresa para proteger la economía local

RESUMEN EJECUTIVO

JULIO, 2018



With financial support
from the European Union



Introduction	4	Introduction	4	Introduzione	4	Wstęp	4	Introducción	4
1. The research project	8	1. Le projet de recherche	8	1. Il progetto di ricerca	8	1. Projekt badawczy	8	1. El proyecto de investigación	8
1.1 Aims and goals	8	1.1 Intentions et objectifs	8	1.1 Finalità ed obiettivi	8	1.1 Cele i założenia	8	1.1 Objetivos y metas	8
1.2 Data and methods	8	1.2 Données et méthodologie	8	1.2 Dati e metodo di ricerca	8	1.2 Dane i metody	8	1.2 Datos y métodos	8
1.3 Case studies	10	1.3 Etudes de cas	10	1.3 Studi di caso	10	1.3 Analizy przypadków	10	1.3 Estudios de caso	10
2. Findings	15	2. Résultats	15	2. Risultati	15	2. Ustalenia	15	2. Resultados	15
2.1. Case study backgrounds: national frameworks	15	2.1 Contextes des études de cas: les contextes nationaux	15	2.1. I dati di fondo per i casi di studio: il quadro generale	15	2.1. Kontekst analiz przypadków: ramy krajowe	15	2.1. Antecedentes de estudios de caso: contextos nacionales	15
2.1.1. Background data	15	2.1.1 Les données contextuelles	15	2.1.1. I dati nazionali	15	2.1.1. Dane kontekstowe	15	2.1.1. Datos de contexto	15
2.1.2 Main legislative references	19	2.1.2 Principales références législatives	19	2.1.2 principali strumenti di supporto	19	2.1.2 Główne odniesienia legislacyjne	19	2.1.2 Principales fuentes legislativas	19
2.2. Key findings of case studies: resources and constraints	22	2.2 Principaux résultats des études de cas : ressources et contraintes	22	2.2. Risultati-chiave dei casi di studio: le risorse e gli ostacoli	22	2.2. Kluczowe ustalenia analiz przypadków: zasoby i ograniczenia	22	2.2. Principales hallazgos de los estudios de caso: fuentes y dificultades	22
2.2.1 Attitudes, strategies and outcomes	22	2.2.1 Attitudes, stratégies et résultats	22	2.2.1 Atteggiamenti, strategie e risultati	22	2.2.1 Postawy, strategie i wyniki	22	2.2.1 Actitudes, estrategias y resultados	22
France	24	France	24	Francia	24	Francia	24	Francia	24
Italy	28	Italie	28	Italia	28	Włochy	28	Italia	28
Poland	34	Pologne	34	Polonia	34	Polska	34	Polonia	34
Spain	37	Espagne	37	Spagna	37	Hiszpania	37	España	37
2.2.2. The normative (regulative and contractual) framework	38	2.2.2 Le contexte normatif (régulations et contrats)	38	2.2.2. La struttura normativa (regolativa e contrattuale)	38	2.2.2. Ramy normatywne (regulacyjne i umowne)	38	2.2.2. El marco normativo (regulador y contractual)	38
France	38	France	38	Francia	38	Francia	38	Francia	38
Italy	41	Italie	41	Italia	41	Włochy	41	Italia	41
Poland	43	Pologne	43	Polonia	43	Polska	43	Polonia	43
Spain	43	Espagne	43	Spagna	43	Hiszpania	43	España	43
2.3 Lessons learnt	44	2.3 Enseignements	44	2.3 Lezioni apprese	44	2.3 Wnioski	44	2.3 Lecciones aprendidas	44
France	44	France	44	Francia	44	Francia	44	Francia	44
Italy	45	Italie	45	Italia	45	Włochy	45	Italia	45
Poland	46	Pologne	46	Polonia	46	Polska	46	Polonia	46
Spain	47	Espagne	47	Spagna	47	Hiszpania	47	España	47
2.4 Comments of the European social actors	47	2.4 Commentaires des acteurs sociaux européens	47	2.4 Commenti degli attori sociali europei	47	2.4 Komentarze europejskich podmiotów polityki społecznej	47	2.4 Comentarios de los actores sociales europeos	47
2.4.1 Comments from ETUC	47	2.4.1 Commentaires de la CES — ETUC	47	2.4.1 Commenti della CES	47	2.4.1 Komentarz ETUC	47	2.4.1 Comentarios de ETUC	47
2.4.2 Comments from Industriall	52	2.4.2 Commentaires d'Industriall	52	2.4.2 Commenti di Industriall	52	2.4.2 Komentarz Industriall	52	2.4.2 Comentarios de Industriall	52
3. Final recommendations	55	3 Recommandations finales	55	3. Riflessioni finali	55	3. Zalecenia końcowe	55	3. Recomendaciones finales	55



Introduction

The project RISTART (The role of industrial relation systems in creating new forms of job and enterprise to protect the local economy) was born with the aim of analyzing different experiences regarding how to deal with serious company crises with the direct involvement of workers, social actors, territorial stakeholders and institutions.

The basic idea of the project was to analyze significant experiences in industrial relations and social dialogue in order to identify opportunities for renewal, transformation and strengthening of productive contexts.

The management of restructuring or closure of productive plants is focused very often on the safeguard of the workplace by the industrial relations systems. However, sometimes, social actors find different ways to preserve the future of the redundant workers and the local economy.

These different ways can include the following solutions:

1. In order to save the productive plant: support the redundant workers in organising themselves in different forms of enterprise (co-operative, small enterprise, etc.) so that they can take over the former site. In this case, workers become owners of the productive plant, changing their roles and responsibilities.



Introduction

Le projet RISTART (Le rôle des systèmes de relations industrielles dans la création de nouveaux modèles d'emploi et d'entreprenariat pour la protection des économies locales) a été créé dans l'objectif d'analyser différentes expériences liées à la gestion de situations de crises en entreprise par l'implication des salariés, des acteurs sociaux, des acteurs territoriaux et des institutions.

L'idée de base du projet était d'analyser les expériences les plus importantes en termes de relations industrielles et de dialogue social, de manière à identifier certaines opportunités de renouvellement, de transformation et de consolidation des contextes de production.

La gestion de restructurations ou de fermetures d'usines se focalise souvent sur la protection de l'environnement du travail par les systèmes de relations industrielles. Quelquefois, cependant, les acteurs sociaux trouvent d'autres manières d'assurer un avenir aux ouvriers licenciés et à l'économie locale. Ces alternatives peuvent impliquer les solutions suivantes :

1. Dans la perspective de maintenir l'activité de l'usine : soutenir les salariés licenciés dans la création d'une forme modifiée de l'entreprise (coopérative, petite entreprise, etc) pour qu'ils/elles puissent prendre le contrôle de l'ancien site de l'usine. Dans ce cas, les ouvriers deviennent propriétaires du site de production, ce qui transforme leurs rôles et leurs responsabilités.



Introduzione

Il progetto RISTART (Il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nella creazione di nuove forme di lavoro e di impresa per proteggere l'economia locale) è nato con l'obiettivo di analizzare diversi modi di affrontare le gravi crisi aziendali con il coinvolgimento diretto di lavoratori, attori sociali, stakeholder e istituzioni territoriali. L'idea di base del progetto era quella di analizzare esperienze significative nelle relazioni industriali e nel dialogo sociale al fine di identificare opportunità di rinnovamento, trasformazione e rafforzamento dei contesti produttivi.

La gestione della ristrutturazione o della chiusura di impianti produttivi è, molto spesso, incentrata sulla salvaguardia del posto di lavoro. Tuttavia, a volte, gli attori sociali trovano diversi modi per preservare il futuro dei lavoratori a rischio di licenziamento e dell'economia locale. Questi diversi modi possono includere le seguenti soluzioni:

1. L'impianto produttivo può essere salvato: i lavoratori a rischio di licenziamento vengono sostenuti nell'organizzarsi in diverse forme di impresa (cooperativa, piccola impresa, ecc.) in modo che possano rilevare il vecchio sito. In questo caso, i lavoratori diventano proprietari dello stabilimento produttivo, modificando il loro ruolo e le loro responsabilità.

2. L'impianto di produzione non può essere salvato (a causa di una forte competizione internazionale,



Wstęp

Projekt RISTART (skrót z ang. *Rola systemów stosunków pracy w tworzeniu nowych form zatrudnienia i działalności z myślą o ochronie lokalnej gospodarki*) ma na celu analizę różnych doświadczeń dotyczących radzenia sobie z poważnymi kryzysami w firmie przy bezpośrednim zaangażowaniu pracowników, podmiotów polityki społecznej, miejscowych interesariuszy oraz instytucji. Zasadniczą ideą projektu było przeanalizowanie istotnych doświadczeń w stosunkach pracy i dialogu społecznym w celu zidentyfikowania możliwości odnowienia, przemiany i wzmocnienia kontekstów produkcyjnych. Zarządzanie restrukturyzującą lub likwidacją zakładów produkcyjnych bardzo często skupia się na ochronie miejsca pracy przez systemy stosunków pracy. Zdarzają się jednak sytuacje, w których podmioty polityki społecznej znajdują sposoby na ocalenie przyszłości zwalnianych pracowników i lokalnej gospodarki. Sposoby te mogą obejmować następujące rozwiązania:

1. Jeśli da się ocalić zakład produkcyjny: wspierać zwalnianych pracowników w organizowaniu się w różnych formach działalności (kooperatywa, małe przedsiębiorstwo itp.) celem przejęcia dawnego zakładu. W tym przypadku pracownicy stają się właścicielami zakładu, zmieniając swoje role i obowiązki.

2. Jeśli nie da się ocalić zakładu produkcyjnego (ze względu na silną



Introducción

El proyecto RISTART (El papel de los sistemas de relaciones industriales en la creación de nuevas formas de empleo y de empresa para proteger la economía local) nació con el objetivo de analizar diferentes experiencias sobre cómo abordar las graves crisis de las empresas con la participación directa de trabajadores y actores sociales, actores e instituciones territoriales.

La idea básica del proyecto fue analizar experiencias significativas en las relaciones laborales y el diálogo social para identificar oportunidades de renovación, transformación y fortalecimiento de los contextos productivos. La gestión de la reestructuración o el cierre de plantas productivas se centra con mucha frecuencia en la protección del lugar de trabajo por parte de los sistemas de relaciones laborales. Sin embargo, a veces, los actores sociales encuentran diferentes maneras de preservar el futuro de los trabajadores despedidos y la economía local. Estas diferentes formas pueden incluir las siguientes soluciones:

1 - Para salvar la planta productiva: ayude a los trabajadores despedidos a organizarse en diferentes formas de empresa (cooperativa, pequeña empresa, etc.) para que puedan hacerse cargo del sitio anterior. En este caso, los trabajadores se convierten en propietarios de la planta productiva, cambiando sus roles y responsabilidades.



2. The production plant cannot be saved (due to strong international competition, difficulties in selling products, etc.): support the redundant workers in organising themselves in different forms of job or enterprise taking into account the local economy and emerging needs. In this case, workers could assume different working profiles (also through vocational training) or become self-employed (e.g. starting one-person businesses or organising themselves in craft enterprises, co-operatives, etc.) in different sectors. Considering that restructuring and closures in European productive plants remain at high levels, despite the fact the current economic crisis is passing, the central aim of this project was to find different and innovative solutions in managing the effects that closures/restructuring have on employment. These successful solutions depend on a number of factors: knowledge and tools of social actors, the facilities offered by European, national and local policies, a strong social dialogue. This project is financed by the European Union and involved four EU countries (France, Italy, Poland and Spain) and the following partnership:

- ▶ Co-ordinator: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori - CISL (Italy)
- ▶ Co-applicants:
 - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italy)
 - CFDT, Confédération Française Démocratique du Travail (France) (with the support of UCSC)



2. Dans le cas où la production ne peut être maintenue sur le site (du fait d'une forte concurrence internationale, de la difficulté rencontrée à vendre les produits, etc) : soutenir les salariés licenciés dans la création de différents modes de salariat ou d'entreprise en prenant en compte le contexte économique local et les besoins émergents du marché européen. Dans ce cas, les salariés peuvent remplir différentes fonctions (notamment grâce à la formation professionnelle) ou travailler à leur compte (en créant une entreprise individuelle ou en se rassemblant en coopératives ouvrières) dans différents secteurs. Sachant que les restructurations et les fermetures de sites industriels européens restent fréquents malgré l'apaisement de la dernière crise économique, l'objectif central de ce projet était de découvrir plusieurs types de solutions innovantes dans la gestion de l'impact de la fermeture ou de la restructurations des sites sur les taux de chômage. Le succès de ces alternatives dépend d'un certain nombre de facteurs : les savoirs et les outils à la disposition des acteurs sociaux ; les ressources proposées par les institutions européennes, nationales, et locales ; et la qualité du dialogue sociale. Ce projet est financé par l'union européenne et implique quatre pays européens (La France, L'Italie, la Pologne, et l'Espagne) ainsi que les partenariats suivants :

- ▶ Coordination : Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL) – Italie
- ▶ Coparticipants :
 - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)



difficoltà nella vendita dei prodotti, ecc.): i lavoratori licenziati vengono sostenuti nell'organizzarsi in diverse forme di lavoro o di impresa tenendo conto dei fabbisogni professionali e delle attività economiche di maggior successo nell'economia locale. In questo caso, i lavoratori, a volte, si "riconvertono" in profili di lavoro diversi da quelli avuti fino a quel momento (anche attraverso la formazione professionale) o diventano lavoratori autonomi (ad esempio, per avviare nuove attività, imprese artigiane, cooperative, ecc.), anche in settori diversi da quello di provenienza.

Considerando che, nonostante ci sia la ripresa, le ristrutturazioni e le chiusure negli stabilimenti produttivi europei rimangono su livelli elevati, l'obiettivo principale di questo progetto è stato trovare soluzioni diverse e innovative nella gestione delle ricadute occupazionali dovute a questi fenomeni. Queste soluzioni di successo dipendono da una serie di fattori: grado di conoscenza e strumenti sui quali possono contare gli attori sociali, opportunità offerte dalle politiche europee, nazionali e locali, dialogo sociale forte e consolidato.

Questo progetto è stato finanziato dall'Unione Europea e ha coinvolto quattro Stati Membri dell'UE (Francia, Italia, Polonia e Spagna) e la seguente partnership:

- ▶ Coordinatore: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori - CISL (Italia)
- ▶ Partner (co-applicant):
 - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
 - CFDT, Confédération Française



konkurencję międzynarodową, trudności w sprzedaży produktów itp.): wspierać zwalnianych pracowników w organizowaniu się w różne formy zatrudnienia lub działalności, biorąc pod uwagę charakterystykę lokalnej gospodarki i aktualne potrzeby. W tym przypadku pracownicy mogą zyskać nowy profil zawodowy (również poprzez kształcenie zawodowe) lub zacząć pracować na własny rachunek (np. zakładając jednoosobowe firmy lub organizując się w przedsiębiorstwach rzemieślniczych, kooperatywach itp.) w różnych sektorach. Biorąc pod uwagę, że restrukturyzacja i likwidacja europejskich zakładów produkcyjnych utrzymuje się na wysokim poziomie pomimo słabnącego kryzysu gospodarczego, głównym celem tego projektu było znalezienie różnych i innowacyjnych rozwiązań na rzecz lepszego zarządzania skutkami, jakie likwidacja/restrukturyzacja zakładu pociąga dla zatrudnienia. Skuteczność tych rozwiązań jest uzależniona od wielu czynników, w tym między innymi: wiedzy i narzędzi podmiotów polityki społecznej; udogodnień oferowanych przez politykę europejską, krajową i lokalną; silnego dialogu społecznego. Niniejszy projekt jest finansowany ze środków Unii Europejskiej i obejmuje cztery kraje UE (Francję, Włochy, Polskę i Hiszpanię). Realizacja projektu odbyła się w ramach następującej współpracy naukowej:

- ▶ Koordynator: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori - CISL (Włochy)
- ▶ Współuczestnicy:
 - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Włochy)
 - CFDT, Confédération Française Démocratique du Travail (Francja)



2 - La planta de producción no se puede salvar (debido a la fuerte competencia internacional, las dificultades para vender productos, etc.): ayudar a los trabajadores despedidos a organizarse en diferentes formas de trabajo o empresa teniendo en cuenta la economía local y las necesidades emergentes. En este caso, los trabajadores podrían asumir diferentes perfiles de trabajo (también a través de la formación profesional) o convertirse en trabajadores por cuenta propia (por ejemplo, iniciar negocios de una sola persona u organizarse en empresas de artesanía, cooperativas, etc.) en diferentes sectores.

Teniendo en cuenta que la reestructuración y los cierres en las plantas productivas europeas se mantienen en niveles altos, a pesar de que la crisis económica actual está pasando, el objetivo central de este proyecto fue encontrar soluciones diferentes e innovadoras para gestionar los efectos que los cierres / reestructuraciones tienen en el empleo. Estas soluciones exitosas dependen de una serie de factores: el conocimiento y las herramientas de los actores sociales, las facilidades que ofrecen las políticas europeas, nacionales y locales, un diálogo social sólido.

Este proyecto está financiado por la Unión Europea e involucró a cuatro países de la UE (Francia, Italia, Polonia y España) y la siguiente asociación:

- ▶ Coordinador: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori - CISL (Italia)
- ▶ Co-solicitantes:
 - UCSC, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
 - CFDT, Confédération Française



- QUIT, (Sociological Research Centre on Everyday Life and Work) – Universitat Autònoma de Barcelona (Spain)
- SGH, Warsaw School of Economics (Poland)

▶ Affiliated entity: IAL Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)

▶ Associated entity: ETUC European Trade Union Confederation

The action is managed by a Project Management Group (PMG), comprising the project managers of all applicants in order to guarantee easier and quicker planning and facilitate some operative aspects. In fact, all the decisions and tools regarding the actions to be taken are continuously shared and discussed among the partners, through emails and three PMG meetings, planned before the three plenary sessions of the project: the kick off meeting, the exchange seminar and the final conference. The project last 24 months, it is divided into seven work packages (WP) and foresaw two phases of research: desk and field. Considerable attention has been paid to the field research, which explored the role of national and local industrial relations systems in managing collective redundancies in a new way in order to preserve jobs, the local economy and, possibly, to avoid the closure of the plant being restructured. The following phases of the action involved European actors in order to collect suggestions regarding possible transferability of the practices identified in the field research and to validate the final



- CFTD, Confédération Française Démocratique du Travail (France, avec le soutien de l'UCSC)
- QUIT (Centre de recherche sociologique sur la vie et le travail quotidiens) — Universitat Autònoma de Barcelona (Espanya)
- SGH, Warsaw School of Economics (Pologne)

▶ Institution affiliée : IAL, Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)

▶ Institution associée : CES, Confédération Européenne des Syndicats

Le projet est géré par un Project Management Group (PMG). Les chefs de projet de tous les groupes participants y assistent, de manière à simplifier et accélérer l'organisation du projet et à faciliter certains aspects logistiques. Les partenaires partagent et discutent de toutes les décisions et stratégies appliquées, que ce soit par email ou grâce aux trois réunions du PMG organisées à l'occasion des trois séances plénières du projet : la réunion de lancement, le séminaire d'échange, et la conférence de clôture du projet. Le projet a duré 24 mois : il est organisé en sept ensembles de tâches (ET) et deux phases de recherche : une analyse documentaire suivie d'un travail de terrain. Nous nous sommes particulièrement intéressés au travail de terrain, qui nous a permis d'examiner le rôle des systèmes nationaux et locaux de relations industrielles dans les nouvelles manières de protéger l'emploi, l'économie locale, et, dans certains cas, d'éviter la fermeture de sites en restructuration. Dans cette phase de travail, nous avons impliqué certains acteurs européens de manière à créer une liste de suggestions pour



Démocratique du Travail (Francia) (con il supporto scientifico dell'UCSC)

- QUIT, (Centro di ricerca sociologica sulla vita quotidiana e il lavoro) - Universitat Autònoma de Barcelona (Spagna)
- SGH, Warsaw School of Economics (Polonia)

▶ Affiliato: IAL Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)

▶ Associato: CES Confederazione europea dei sindacati

Il progetto è stato gestito da un gruppo ristretto, il Project Management Group (PMG), formato dal project manager del partenariato al fine di garantire una pianificazione più semplice e rapida e facilitare gli aspetti operativi del progetto. Di fatto, tutte le decisioni e gli strumenti relativi alle azioni da intraprendere sono state continuamente condivise e discusse tra i partner, tramite e-mail e tre incontri del PMG. Ognuno dei questi tre incontri si è tenuto prima delle tre sessioni plenarie del progetto: l'incontro iniziale (kick-off meeting), il seminario di scambio e la conferenza finale. La durata del progetto inizialmente era stata prevista in 18 mesi, estesa, successivamente, a 24 mesi. Il lavoro si è svolto suddividendolo in sette pacchetti (WP) e ha previsto due fasi di ricerca: desk e sul campo. Una considerevole attenzione è stata dedicata a quest'ultima, che ha avuto il compito di esplorare il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nazionali e locali nella gestione dei licenziamenti collettivi, evidenziando l'originalità dei sistemi adottati per preservare i posti di lavoro, l'economia locale e, eventualmente, per evitare



(przy wsparciu UCSC)

- QUIT, (Sociological Research Centre on Everyday Life and Work) – Universitat Autònoma de Barcelona (Hiszpania)
- SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Polska)

▶ Podmiot powiązany: IAL Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)

▶ Jednostka stowarzyszona: ETUC - Europejska Konfederacja Związków Zawodowych

Realizacją projektu kieruje Project Management Group (PMG), zrzeszająca kierowników projektów wszystkich współuczestników, aby zagwarantować łatwiejsze i szybsze planowanie działań oraz usprawnić niektóre aspekty operacyjne. W rzeczywistości wszystkie decyzje i narzędzia w zakresie wymaganych działań są stale dzielone i omawiane między uczestnikami za pośrednictwem poczty elektronicznej i trzech spotkań PMG zaplanowanych przed trzema sesjami plenarnymi projektu. Są to: spotkanie inauguracyjne, seminarium na rzecz wymiany doświadczeń i konferencja końcowa. Czas trwania projektu to 24 miesiące, zaś jego podział obejmuje siedem pakietów roboczych oraz dwie planowane fazy badań: źródłową (*desk research*) i terenową (*field research*). Szczególną uwagę poświęcono badaniom terenowym, w ramach których zbadano rolę krajowych i lokalnych systemów stosunków pracy w zarządzaniu zwolnieniami grupowymi w nowy sposób, tj. z myślą o zachowaniu miejsc pracy, lokalnej gospodarki i możliwie także uniknięciu likwidacji restrykturyzowanego zakładu. W kolejnych fazach zaangażowano podmioty europejskie,



Démocratique du Travail (Francia) (con el apoyo de UCSC)

- QUIT, (Centro de investigaciones Sociológicas sobre la vida cotidiana y el trabajo) - Universitat Autònoma de Barcelona (Espanya)
- SGH, Escuela de Economía de Varsovia (Polonia)

▶ Entidad afiliada: IAL Nazionale (Innovazione Apprendimento e Lavoro)

▶ Entidad asociada: Confederación Europea de Sindicatos de la CES

La acción es gestionada por un Project Management Group (PMG), compuesto por los gerentes de proyecto de todos los solicitantes para garantizar una planificación más fácil y rápida y facilitar algunos aspectos operativos. De hecho, todas las decisiones y herramientas relacionadas con las acciones a tomar se comparten y discuten continuamente entre los socios, a través de correos electrónicos y tres reuniones de PMG, planeadas antes de las tres sesiones plenarias del proyecto: la reunión de inicio, el seminario de intercambio y el conferencia final. El proyecto tiene una duración de 24 meses, se divide en siete paquetes de trabajo (WP) y prevé dos fases de investigación: escritorio y campo. Se ha prestado mucha atención a la investigación de campo, que exploró el papel de los sistemas de relaciones laborales nacionales y locales en la gestión de los despidos colectivos de una manera nueva para preservar los empleos, la economía local y, posiblemente, para evitar el cierre de la planta. reestructurado. Las siguientes fases de la acción involucraron a actores europeos



products of the project, which include this executive summary. Each applicant will translate it into his national language and disseminate the project findings in a local seminar, which will involve national experts of industrial relations, social actors, public institutions, workers, etc. During these seminars, if possible, applicants will collect more suggestions regarding the transferability of good practices at national level.

Finally, all applicants together with affiliated and associated entities will take part in the project final conference in Rome. European social actors - already interested and involved in the project steps - and representatives of the European Commission will be invited to give their contribution and receive the project final results.

A multilingual report with an executive summary in five languages (English, French, Italian, Spanish, Polish) will provide some suggestions for European and national social partners, academia, stakeholders and experts involved in the development and reinforcement of industrial relations systems in Europe.

Finding new (or reinforcing) ways in managing collective redundancies in European countries means adapting industrial relations systems to the changes and the emerging needs of the European economy.



potentiellement réappliquer les pratiques identifiées sur le terrain et pour valider les produits finaux du projet, dont ce résumé opérationnel. Chaque institut participant fera traduire ce document dans sa langue nationale et en fera connaître les conclusions dans un séminaire local, avec la participation d'experts nationaux des relations industrielles, d'acteurs sociaux, d'institutions publiques, de salariés, etc. Pendant ces séminaires, si possible, les participants créeront une liste de suggestions supplémentaires concernant l'application possible des bonnes pratiques identifiées dans ce projet à l'échelle nationale. Enfin, tous les instituts participants, ainsi que les institutions affiliées et associées, participeront à la conférence de clôture du projet à Rome. Les acteurs sociaux européens — déjà intéressés et impliqués dans les étapes du projet — et les représentants de la commission européenne seront invités à intervenir et recevront les résultats finaux du projet. Un rapport multilingue contenant le résumé opérationnel en cinq langues (anglais, français, italien, espagnol et polonais) proposera des suggestions à l'attention des partenaires sociaux européens et nationaux, des chercheurs, des parties prenantes, et des experts impliqués dans le développement et le renforcement des systèmes de relations industrielles de l'économie européenne. Trouver de nouvelles manières de gérer les licenciements collectifs (ou consolider les alternatives qui existent déjà) implique d'adapter les systèmes de relations industrielles aux développements et aux besoins émergents de l'économie européenne.



la chiusura dell'impianto in fase di ristrutturazione. Successivamente, a ricerca avvenuta, c'è stato il coinvolgimento degli attori europei ai quali è stato chiesto di convalidare i prodotti finali del progetto e di dare suggerimenti sulla possibile trasferibilità delle pratiche identificate nella ricerca sul campo. Ogni partner tradurrà il presente documento nella propria lingua nazionale e diffonderà i risultati del progetto in un seminario locale, che coinvolgerà, a livello locale, esperti di relazioni industriali, attori sociali, istituzioni pubbliche, laboratori, ecc. Durante questi seminari, se possibile, i partner raccoglieranno altri suggerimenti riguardo la trasferibilità delle buone pratiche a livello nazionale. Il progetto si chiuderà con una conferenza finale a Roma, alla quale saranno invitati a partecipare, oltre ai partner e agli enti affiliati e associati, gli attori sociali europei coinvolti nelle fasi del progetto e i rappresentanti della Commissione Europea. In quella occasione, oltre al report finale del progetto, sarà diffusa una guida multilingue composta dall'executive summary in inglese, francese, italiano, spagnolo, polacco. Il fine è quello di suggerire alle parti sociali europee e nazionali, al mondo accademico, alle parti interessate e agli esperti coinvolti nello sviluppo e nel rafforzamento dei sistemi di relazioni industriali in Europa un approccio nuovo nella gestione dei licenziamenti collettivi, adeguando i sistemi di relazioni industriali ai cambiamenti e alle esigenze emergenti dell'economia europea.



aby zebrać sugestie dotyczące możliwego przeniesienia praktyk zidentyfikowanych w badaniach terenowych i zatwierdzić ustalenia projektu omówione w tym raporcie. Każdy uczestnik przetłumaczy ten dokument na swój język ojczysty i podzieli się wynikami projektu na lokalnym seminarium, w którym udział wezmą krajowi eksperci w dziedzinie stosunków pracy, podmioty społeczne, instytucje publiczne, pracownicy itd. Podczas tych seminariów, uczestnicy będą mieli również okazję usłyszeć więcej sugestii na temat możliwości przenoszenia dobrych praktyk na poziomie krajowym. Na koniec wszyscy współuczestnicy, wraz z podmiotami powiązаныmi i jednostkami stowarzyszonymi, wezmą udział w końcowej konferencji projektu, która odbędzie się w Rzymie. Europejskie podmioty polityki społecznej – uprzednio zainteresowane i zaangażowane w poszczególne etapy projektu - oraz przedstawiciele Komisji Europejskiej zostaną zaproszeni do wniesienia swojego wkładu oraz w celu otrzymania końcowych wyników projektu. Wielojęzyczny raport z podsumowaniem w pięciu językach (angielskim, francuskim, włoskim, hiszpańskim i polskim) będzie zawierał sugestie dla europejskich i krajowych partnerów społecznych, środowisk akademickich, interesariuszy i ekspertów zaangażowanych w rozwój i poprawę systemów stosunków pracy w Europie. Poszukiwanie nowych (lub ulepszonych) sposobów zarządzania zwolnieniami grupowymi w krajach europejskich oznacza dostosowanie systemów stosunków pracy do zmian i pojawiających się potrzeb gospodarki europejskiej.



para recopilar sugerencias sobre la posible transferencia de las prácticas identificadas en la investigación de campo y validar los productos finales del proyecto, que incluyen este resumen ejecutivo. Cada solicitante lo traducirá a su idioma nacional y difundirá los hallazgos del proyecto en un seminario local, en el que participarán expertos nacionales de relaciones laborales, actores sociales, instituciones públicas, trabajadores, etc. Durante estos seminarios, si es posible, los solicitantes recopilarán más sugerencias. En cuanto a la transferibilidad de las buenas prácticas a nivel nacional. Finalmente, todos los solicitantes, junto con entidades afiliadas y asociadas, participarán en la conferencia final del proyecto en Roma. Se invitará a los actores sociales europeos, ya interesados e involucrados en los pasos del proyecto, ya representantes de la Comisión Europea a que aporten su contribución y reciban los resultados finales del proyecto. Un informe multilingüe con un resumen ejecutivo en cinco idiomas (inglés, francés, italiano, español, polaco) proporcionará algunas sugerencias para los interlocutores sociales europeos y nacionales, el mundo académico, las partes interesadas y los expertos involucrados en el desarrollo y refuerzo de los sistemas de relaciones laborales en Europa. Encontrar nuevas (o reforzar) formas de gestionar los despidos colectivos en los países europeos significa adaptar los sistemas de relaciones laborales a los cambios y las necesidades emergentes de la economía europea.



1. The research project

1.1 Aims and goals

The aims of the project were, therefore, to find and suggest good practices in managing the closure/restructuring of productive sites in a new way and provide a tool with some suggestions for the European industrial relations system in order to reinforce and develop its role in Europe. Finding new (or reinforcing) ways in managing collective redundancies in European countries means adapting industrial relations systems to the changes and the emerging needs of the European economy.

1.2 Data and methods

As already mentioned above, two phases of research started the action. These were :

- ▶ a quantitative analysis (desk research);
 - ▶ a quantitative and qualitative analysis (field research).
- The desk research produced a detailed profile of each country involved in the project, taking into account the national labour market, the development of micro enterprises, the current national labour and entrepreneurship legislation regarding the creation of new forms of job and enterprise and the possible EU support for investments. During this phase of research, applicants also checked the national cases of restructuring or closures of productive plants with collective redundancies, highlighting, through an analytical approach, cases where the crisis was resolved by the social actors



1. Le projet de recherche

1.1 Intentions et objectifs

Nos intentions et nos objectifs étaient donc de découvrir et de suggérer des bonnes pratiques pour transformer la gestion de fermetures ou restructurations de sites de production, et de fournir un outil pour que le système de relations industrielles renforce et développe sa position en Europe.

1.2 Données et méthodologie

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, deux phases de recherche ont soutenu notre projet :

- ▶ une analyse quantitative (en laboratoire)
 - ▶ une analyse quantitative et qualitative (recherche de terrain)
- La recherche documentaire a permis de créer un profil détaillé de chaque pays impliqué dans le projet grâce à une étude de leurs marchés du travail, du développement des micro-entreprises, du contexte législatif en vigueur concernant le marché du travail et la création de nouvelles formes d'emplois et d'entreprises, et du soutien financier potentiel de l'UE. Pendant cette phase de travail, les instituts participants ont aussi examiné les événements récents de fermetures ou de restructurations de sites de production ayant mené à un licenciement collectif dans leurs territoires respectifs. Une approche analytique a permis de souligner les cas où la crise a été résolue de manière innovante par les acteurs sociaux. Sur le terrain, nous avons examiné le rôle des systèmes locaux et nationaux de relations industrielles dans ces cas



1. Il progetto di ricerca

1.1 Finalità ed obiettivi

Le finalità del progetto erano, quindi, quelle di identificare buone pratiche nella gestione delle ricadute occupazionali dovute alla chiusura o alla ristrutturazione dei siti produttivi e suggerire un modo nuovo per affrontarle, fornendo uno strumento al sistema europeo di relazioni industriali e supportandone il rafforzamento. Trovare modi nuovi nella gestione dei licenziamenti collettivi nei paesi europei significa adeguare i sistemi di relazioni industriali alla continua evoluzione della società e dell'economia europea e renderli parte attiva e propositiva.

1.2 Dati e metodo di ricerca

Come già accennato in precedenza, due fasi di ricerca hanno interessato la parte iniziale dell'azione progettuale:

- ▶ un'analisi quantitativa (ricerca documentaria/desk);
- ▶ un'analisi quantitativa e qualitativa (ricerca sul campo).

La ricerca desk ha prodotto un profilo dettagliato di ciascun paese coinvolto nel progetto, tenendo conto del mercato del lavoro nazionale, dello sviluppo delle microimprese, dell'attuale legislazione nazionale in materia di lavoro e imprenditoria per quanto riguarda la creazione di nuove forme di lavoro e impresa e l'eventuale supporto dell'Unione Europea per gli investimenti. Durante questa fase di ricerca, i partner di progetto hanno anche identificato casi nazionali di ristrutturazione o chiusura di impianti produttivi con licenziamenti collettivi, evidenziando, attraverso un approccio analitico,



1. Projekt badawczy

1.1 Cele i założenia

Zgodnie z powyższym, projekt miał na celu znalezienie i zasugerowanie dobrych praktyk w zarządzaniu likwidacją/restrukturyzacją zakładów produkcyjnych w nowy sposób oraz dostarczenie narzędzia oferującego pewne sugestie dla europejskiego systemu stosunków pracy z myślą o umocnieniu i rozwinięciu jego roli w Europie. Poszukiwanie nowych (lub ulepszonych) sposobów zarządzania zwolnieniami grupowymi w krajach europejskich oznacza dostosowanie systemów stosunków pracy do zmian i pojawiających się potrzeb gospodarki europejskiej.

1.2 Dane i metody

Jak już wspomniano, projekt był realizowany w ramach dwóch faz badawczych:

- ▶ analizy ilościowej (badania źródłowe, desk research);
- ▶ analizy ilościowo-jakościowej (badania terenowe, field research).

Badania źródłowe pozwoliły stworzyć szczegółowy profil każdego kraju zaangażowanego w projekt, biorąc pod uwagę właściwy mu rynek pracy, rozwój mikroprzedsiębiorstw, obecne ustawodawstwo dotyczące zatrudnienia i działalności gospodarczej w kontekście tworzenia nowych form zatrudnienia i działalności oraz ewentualne wsparcie EU dla inwestycji. Podczas tej fazy badań, uczestnicy zbadali również krajowe przypadki restrukturyzacji lub likwidacji zakładów produkcyjnych, w których miały miejsce zwolnienia grupowe, podkreślając – na drodze podejścia analitycznego - przypadki, w których kryzys został zażegnany



1. El proyecto de investigación

1.1 Objetivos y metas

Los objetivos del proyecto fueron, por lo tanto, encontrar y sugerir buenas prácticas en la gestión del cierre / reestructuración de sitios productivos de una manera nueva y proporcionar una herramienta con algunas sugerencias para el sistema europeo de relaciones laborales con el fin de reforzar y desarrollar su papel en Europa. Encontrar nuevas (o reforzar) formas de gestionar los despidos colectivos en los países europeos significa adaptar los sistemas de relaciones laborales a los cambios y las necesidades emergentes de la economía europea.

1.2 Datos y métodos

Como ya se mencionó anteriormente, dos fases de investigación iniciaron la acción. Éstas eran:

- ▶ un análisis cuantitativo (desk research);
- ▶ Un análisis cuantitativo y cualitativo (investigación de campo).

La fase de análisis cuantitativo produjo un perfil detallado de cada país involucrado en el proyecto, teniendo en cuenta el mercado laboral nacional, el desarrollo de las microempresas, la legislación nacional laboral y empresarial actual en relación con la creación de nuevas formas de empleo y empresa y la posible UE. Apoyo a las inversiones. Durante esta fase de investigación, los solicitantes también verificaron los casos nacionales de reestructuración o cierre de plantas productivas con despidos colectivos, destacando, a través de un enfoque analítico, los casos



in a new way. The field research explored the role of national and local industrial relations systems in managing collective redundancies in a new manner. In particular, this phase of the research identified and closely analysed relevant cases of closure/restructuring of productive plants, where the redundant workers, thanks to the industrial relations system, found different forms of job or organised themselves in enterprises (co-operatives, micro-enterprises, etc.) in order to preserve their jobs, the local economy and, possibly, avoid the closure of the plant being restructured. The local analysis involved the stakeholders of the identified cases directly and was carried out in two steps:

- 1) Telephone interviews for the cases identified by the desk research;
- 2) In-depth and on-site interviews for the most important cases identified during the telephone interviews, considering their importance, their success and their transferability.

Applicants conducted 25 telephone interviews and 6 deep interviews (case studies): two in France (KME and PSA), two in Italy (Agnesi and Upper Mantuan Industrial District), one in Poland (MAN) and one in Spain (Almirall). Each applicant collected some economic data of the territories where the cases were located, met the local actors and interviewed them, following a pre-established and shared grid.



où les licenciements collectifs ont été gérés de manière innovante. En particulier, cette phase de travail a permis d'identifier et d'analyser précisément les cas pertinents de fermetures/restructurations de sites de production, où les salariés licenciés, grâce à l'intervention du système de relations industrielles, ont pu trouver de nouvelles formes d'emploi, ou se sont organisés en entreprises (coopératives, micro-entreprises, etc.) de manière à protéger l'emploi et l'économie locale, et dans certains cas à éviter la fermeture du site. L'analyse locale a impliqué les parties prenantes des cas identifiés comme étapes :

- 1) Entretiens téléphoniques pour l'étude de cas identifiés lors de la recherche documentaire.
- 2) Entretiens approfondis sur le terrain pour les cas les plus pertinents identifiés lors des entretiens téléphoniques ; sélectionnés pour leur importance, le succès de l'opération de restructuration, et la transférabilité des pratiques appliquées.

Les instituts participants ont mené 25 entretiens téléphoniques et 6 entretiens approfondis (études de cas) : deux en France (KME et PSA), deux en Italie (Agnesi et la Zone Industrielle de l'Alto Mantovano), un en Pologne (MAN) et un en Espagne (Almirall). Chaque institution participant au projet a recueilli des données économiques sur les territoires en question, puis a rencontré les acteurs locaux et mené des entretiens en suivant un barème commun établi à l'avance.



quelli in cui la crisi è stata risolta dagli attori sociali in un modo nuovo. La ricerca sul campo ha approfondito l'argomento, esplorando il ruolo dei sistemi di relazioni industriali nazionali e locali nella gestione dei licenziamenti collettivi. In particolare, questa fase della ricerca ha identificato e analizzato i casi rilevanti di chiusura/ristrutturazione di impianti produttivi, dove i lavoratori in esubero, grazie al sistema di relazioni industriali, hanno trovato diverse forme di lavoro e/o si sono organizzati in imprese (cooperative, micro-imprese, ecc.) al fine di preservare il posto di lavoro, l'economia locale e, possibilmente, evitare la chiusura dell'impianto in corso di ristrutturazione. L'analisi sul campo ha coinvolto direttamente le parti interessate dai casi identificati e si è svolta in due fasi:

- 1) Interviste telefoniche per i casi identificati dalla ricerca desk;
- 2) Interviste approfondite e in loco per i casi più rilevanti emersi durante le interviste telefoniche, considerando la loro importanza, il loro successo e la loro trasferibilità.

I partner di progetto hanno condotto 26 interviste telefoniche e 7 interviste in profondità (casi studio): due in Francia (KME e PSA), tre in Italia (Agnesi, Distretto industriale dell'Alto Mantovano e Ferrolì), uno in Polonia (MAN) e uno in Spagna (Almirall). Per ogni intervista sono stati raccolti alcuni dati economici relativi ai territori nei quali si sono sviluppati i casi e sono stati intervistati gli attori locali sulla base di una griglia prestabilita e condivisa.



przez podmioty polityki społecznej w innowacyjny sposób. W ramach badań terenowych zbadano rolę krajowych i lokalnych systemów stosunków pracy w zarządzaniu zwolnieniami grupowymi w nowy sposób. W szczególności zidentyfikowano i dokładnie przeanalizowano odpowiednie przypadki likwidacji/restrukturyzacji zakładów produkcyjnych, w których zwolnieni pracownicy, dzięki systemowi stosunków pracy, znaleźli różne formy pracy lub zorganizowali się w ramach osobnej działalności gospodarczej (kooperatywa, mikroprzedsiębiorstwo itp.), aby ocalić swoją pracę, lokalną gospodarkę i możliwie także uniknąć zamknięcia restrukturyzowanego zakładu. Analiza lokalna objęła bezpośrednio zainteresowane strony w zidentyfikowanych przypadkach i została przeprowadzona w dwóch etapach:

- 1) Wywiady telefoniczne w przypadkach wskazanych w badaniach źródłowych;
- 2) Wywiady pogłębione na terenie zakładu w najważniejszych przypadkach zidentyfikowanych podczas rozmów telefonicznych, z uwzględnieniem ich znaczenia, powodzenia i możliwości przeniesienia praktyk.

Uczestnicy przeprowadzili łącznie 25 wywiadów telefonicznych i 6 wywiadów pogłębionych (analizy przypadków): 2 we Francji (KME i PSA), 2 we Włoszech (Agnesi i Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui), 1 w Polsce (MAN) i 1 w Hiszpanii (Almirall). Każdy uczestnik zebrał dane ekonomiczne z obszarów, na których zlokalizowane były wspomniane przypadki, spotkał się z lokalnymi podmiotami i przeprowadził z nimi wywiady w ramach wspólnego, ustalonego wcześniej scenariusza.



en que los actores sociales resolvieron la crisis de una manera nueva. La investigación de campo exploró el papel de los sistemas de relaciones laborales nacionales y locales en la gestión de los despidos colectivos de una manera nueva. En particular, esta fase de la investigación identificó y analizó de cerca los casos relevantes de cierre / reestructuración de plantas productivas, donde los trabajadores despedidos, gracias al sistema de relaciones laborales, encontraron diferentes formas de trabajo u se organizaron en empresas (cooperativas, microempresas). -empresas, etc.) para preservar sus empleos, la economía local y, posiblemente, evitar el cierre de la planta que se está reestructurando. El análisis local involucró directamente a las partes interesadas de los casos identificados y se llevó a cabo en dos pasos:

- 1) Entrevistas telefónicas para los casos identificados por la investigación de escritorio;
- 2) Entrevistas en profundidad y en el sitio para los casos más importantes identificados durante las entrevistas telefónicas, considerando su importancia, su éxito y su transferibilidad.

Los solicitantes realizaron 25 entrevistas telefónicas y 6 entrevistas en profundidad (estudios de caso): dos en Francia (KME y PSA), dos en Italia (Agnesi y Distrito Industrial del Alto Mantú), una en Polonia (MAN) y una en España (Almirall). Cada solicitante recopiló algunos datos económicos de los territorios donde se encontraban los casos, se reunió con los actores locales y los entrevistó, siguiendo una cuadrícula preestablecida y compartida.



1.3 Case studies

The case studies involved different sectors, local economies and had different objectives as well as outcomes.

7 cases were analysed, which involved:

- ▶ three international groups: KME and PSA in France and Almirall in Spain;
- ▶ a bus enterprise, which is part of Volkswagen group: MAN in Poland;
- ▶ a medium-sized company: Agnesi in Italy
- ▶ a productive district: Distretto Calza Alto Mantovano (Upper Mantuan Industrial District) in Italy.
- ▶ an interesting successful case regarding a serious company crisis of an important and historical enterprise of boilers and household appliances (Ferrolì, Verona, Italy) partially through a “workers’ buyout”.

All the cases were analysed through on-site interviews that involved 28 respondents - 24 males and 4 females – among representatives of social actors, local authorities and workers.

Each case was analysed in very different local economies.

In France, we have two contrasting situations: in one case (Peugeot Citroen PSA), we find one of the most dynamic scenarios in France, where competitive sectors emerged in recent years and immunised the area of Brittany from the crisis; in the other case, instead, (KME), the area of Ardenne Rive de Meuse was badly hit by the crisis.

The Italian cases developed in



1.3 Etude de cas

Les différentes études de cas ont porté sur des secteurs et des économies locales hétérogènes. Elles se sont aussi données différents objectifs, et ont mené à des résultats variés.

Nous avons mené sept études de cas, dont :

- ▶ trois groupes internationaux : KME et PSA en France et Almirall en Espagne ;
- ▶ une entreprise de construction d’autobus, filiale du groupe Volkswagen : MAN, en Pologne ;
- ▶ une entreprise de taille intermédiaire : Agnesi, en Italie ;
- ▶ une zone industrielle : la zone industrielle de l’Alto Mantovano, en Italie ;
- ▶ un cas intéressant faisant suite à une crise particulièrement sévère au sein d’une entreprise historique d’appareils ménagers et de chaudières (Ferrolì, à Vérone en Italie) — dont le succès est en partie dû à un rachat de l’entreprise par les salariés.

Tous les cas ont été analysés à travers des entretiens sur le terrain auxquels ont participé 28 personnes — 24 hommes et 4 femmes — représentant les acteurs sociaux, les autorités locales, et les salariés. Ces différents cas se sont déroulés dans le contexte d’économies locales particulièrement hétérogènes. Les deux cas français sont radicalement opposés : dans un cas (Peugeot Citroën PSA), on a affaire à un des territoires les plus dynamiques du pays. L’émergence de nouveaux secteurs compétitifs, entrés en jeu dans les dernières années, a



1.3 Studi di caso

Gli studi di caso hanno riguardato alcuni settori, contesti economici locali e hanno avuto diversi obiettivi e risultati.

Sono stati analizzati 7 casi, che hanno coinvolto:

- ▶ tre gruppi internazionali: KME e PSA in Francia e Almirall in Spagna;
- ▶ un’impresa di autobus, che fa parte del gruppo Volkswagen: MAN in Polonia;
- ▶ una media impresa: Agnesi in Italia
- ▶ un distretto produttivo: Distretto Calza Alto Mantovano (Distretto industriale dell’Alto Mantovano) in Italia.
- ▶ un interessante caso di successo riguardante una grave crisi aziendale di un’importante e storica impresa di caldaie ed elettrodomestici (Ferrolì, Verona, Italia), in parte attraverso un “buyout di lavoratori”.

Tutti i casi sono stati approfonditi mediante interviste sul posto e hanno coinvolto 28 intervistati - 24 maschi e 4 femmine - tra rappresentanti di attori sociali, autorità locali e lavoratori.

Ogni caso si è sviluppato in contesti economici territoriali molto diversi. In Francia, abbiamo due situazioni contrastanti: in un caso (Peugeot Citroen PSA), troviamo uno degli scenari più dinamici dal punto di vista economico, in cui i settori competitivi emersi negli ultimi anni hanno salvaguardato l’area della Bretagna dagli effetti della crisi economica; nell’altro caso, invece, (KME), l’area di Ardenne Rive de Meuse è stata gravemente colpita dalla crisi.

I casi italiani si sono sviluppati in tre diverse aree economiche: una



1.3 Analizy przypadków

Analizy przypadków obejmowały zróżnicowane sektory różnych lokalnych gospodarek, obierając jednocześnie różne cele i dochodząc do różnych ustaleń.

Analizie poddano łącznie 7 przypadków:

- ▶ 3 międzynarodowe grupy: KME i PSA we Francji, Almirall w Hiszpanii;
- ▶ 1 przedsiębiorstwo autobusowe należące do grupy Volkswagen: MAN w Polsce;
- ▶ 1 średnie przedsiębiorstwo: Agnesi we Włoszech
- ▶ 1 obszar produkcyjny: Distretto Calza Alto Mantovano (Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui) we Włoszech.
- ▶ 1 interesujący, zakończony sukcesem przypadek poważnego kryzysu w uznanej i wieloletniej firmie produkującej kotły i artykuły gospodarstwa domowego (Ferrolì, Weron, Włochy), zrealizowany częściowo poprzez „wykup pracowniczy”.

Wszystkie przypadki przeanalizowano w wywiadach na terenie zakładu, w których udział wzięło 28 respondentów - 24 mężczyzn i 4 kobiety – obejmujących przedstawicieli podmiotów polityki społecznej, władz lokalnych i pracowników. Każdy przypadek był analizowany w bardzo różnych uwarunkowaniach lokalnych gospodarek. We Francji miejsce miały dwie przeciwstawne sytuacje: pierwszy przypadek (Peugeot Citroen PSA) obejmuje jeden z najbardziej dynamicznych scenariuszy we Francji, gdzie w ostatnich latach pojawiły się konkurencyjne sektory i uodporniły region Bretanii na kryzys, oraz drugi przypadek (KME), w którym region Ardenne Rive de Meuse został poważnie



1.3 Estudios de caso

Los estudios de caso involucraron diferentes sectores, economías locales y tuvieron diferentes objetivos y resultados.

Se analizaron 7 casos, que implicaron:

- ▶ tres grupos internacionales: KME y PSA en Francia y Almirall en España;
- ▶ una empresa de autobuses, que forma parte del grupo Volkswagen: MAN en Polonia;
- ▶ una empresa mediana: Agnesi en Italia
- ▶ un distrito productivo: Distretto Calza Alto Mantovano (Distrito Industrial del Alto Mantán) en Italia.
- ▶ un caso interesante y exitoso relacionado con una grave crisis empresarial de una importante e histórica empresa de calderas y electrodomésticos (Ferrolì, Verona, Italia), parcialmente a través de una “compra de los trabajadores”.

Todos los casos fueron analizados a través de entrevistas en el lugar que involucraron a 28 encuestados, 24 hombres y 4 mujeres, entre representantes de actores sociales, autoridades locales y trabajadores.

Cada caso fue analizado en economías locales muy diferentes. En Francia, tenemos dos situaciones opuestas: en un caso (Peugeot Citroen PSA), encontramos uno de los escenarios más dinámicos de Francia, donde surgieron sectores competitivos en los últimos años e inmunizaron el área de Bretaña de la crisis; en el otro caso, en cambio, (KME), el área de Ardenne Rive de Meuse se vio gravemente afectada por la crisis.

Los casos italianos se desarrollaron en tres áreas económicas diferentes: una (Agnesi), ubicada en Imperia

	Case Cas Caso Przypadek Caso	Enterprise profile Profil de l'entreprise Profilo dell'impresa Profil przedsiębiorstwa Perfil de empresa	Sector Secteur Settore Sektor Sector	Area Région Area Obszar Área	Subject involved Acteurs impliqués Soggetti coinvolti Zaangażowany podmiot Actores involucrados	Objective Objectifs Obiettivi Cel Objetivo
F R A N C E	KME	International industrial copper group	Metal/ Automotive	Givet Ardenne Rive de Meuse Champagne Ardenne region	Trade unions Local and national institutions and political actors Joint Commission	Avoiding the closure of the plant and looking for a buyer
		Groupe industriel international de production de cuivre	Métallurgie/ automobile	Givet Ardenne rive de Meuse Région Champagne-Ardenne	Syndicats Institutions locales et nationales Institutions et acteurs politiques Commission Mixte	Eviter la fermeture du site et trouver un acheteur
		Gruppo internazionale di rame industriale	Metalmeccanico/ automotive	Givet Ardenne Rive de Meuse Champagne Ardenne	Sindacati Istituzioni e attori politici locali e nazionali Commissione mista	Evitare la chiusura dello stabilimento e ricercare un acquirente
		Międzynarodowa grupa przemysłu miedzi	Wyroby metalowe/ motoryzacja	Givet Ardenne Rive de Meuse Region Champagne Ardenne	Związki zawodowe Instytucje lokalne i krajowe oraz podmioty polityczne Komisja Wspólna	Uniknąć zamknięcia zakładu i znaleźć nabywcę
		Grupo internacional de cobre industrial	Metal/ Automoción	Givet Ardenne Rive de Meuse Champagne Ardenne	Sindicatos Instituciones y actores políticos locales y nacionales Comisión conjunta	Evitar el cierre de planta y buscar un comprador
	PSA	International Car Group	Metal/ Automotive	Rennes Brittany region	Trade unions Local and regional institutions Surrounding communities	Avoiding the closure of the plant
		Groupe international automobile	Métallurgie/ Automobile	Rennes Bretagne	Syndicats Institutions locales et nationales Communautés alentours	Eviter la fermeture du site
		Gruppo automobilistico internazionale	Metalmeccanico/auto motive	Rennes Bretagna	Sindacati Istituzioni locali e nazionali Comunità territoriale	Evitare la chiusura dello stabilimento
		Międzynarodowa grupa samochodowa	Wyroby metalowe/ motoryzacja	Rennes Brytania	Związki zawodowe Instytucje lokalne i krajowe Miejscowe społeczności	Uniknąć zamknięcia zakładu
		Grupo internacional automovilístico	Metal/ Automoción	Rennes Bretaña	Sindicatos Instituciones y actores políticos locales y regionales Colectivos del entorno	Evitar el cierre de planta

I T A L Y	Distretto Calza Alto Mantovano	Productive district	Textile	Mantova, Lombardia region Upper Mantuan Industrial District (Mantua, part of Brescia province, Garda Lake)	Trade unions Local, regional and national institutions Co-operative Association	Revitalise the district
		Zone industrielle	Textile	Mantoue, région lombarde Zone industrielle de l'Alto Mantovano Province de La Brescia, Lac de Garde	Syndicats Institutions locales et nationales Association coopérative	Revitaliser la zone industrielle
		Distretto produttivo	Tessile	Mantova, Lombardia Distretto industriale dell'Alto Mantovano (Mantova, parte della provincia di Brescia, Lago di Garda)	Sindacati Istituzioni locali, regionali e nazionali Associazioni cooperative	Rivitalizzare il distretto
		Dystrykt produkcyjny	Przemysł tekstylny	Mantova, Lombardia Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui (Mantua, część prowincji Brescia, Jezioro Garda)	Związki zawodowe Lokalne, regionalne i Krajowe instytucje Kooperatywa	Ożywić okręg
		Distrito productivo	Textil	Mantova, Lombardia Distrito Industrial del Alto Mantano (Mantua, parte de la provincia de Brescia, Garda Lake)	Sindicatos Instituciones y actores políticos locales, regionales y nacionales Asociación cooperativa	Revitalizar el distrito
	Agnesi	Medium-sized company	Food	Imperia Liguria region	Trade unions Entrepreneur Associations Employment agencies Vocational training agencies Liguria Region	Retraining dismissed workers to facilitate employment in other activities
		Entreprise de taille intermédiaire	Alimentaire	Imperia, Région Ligure	Syndicats Associations d'entrepreneurs Agences de recrutement Agences de formation professionnelle Région Ligure	Former le personnel licencié pour faciliter la recherche d'un nouvel emploi dans d'autres domaines
		Media Impresa	Alimentare	Imperia, Liguria	Sindacati Associazioni di imprenditori Agenzie per l'impiego Agenzie formative Regione Liguria	Riqualificare i lavoratori licenziati per facilitare il loro impiego in altre attività
		Firma średniej wielkości	Żywność	Imperia Liguria	Związki zawodowe Stowarzyszenia przedsiębiorców Agencje zatrudnienia Agencje szkolenia zawodowego Region Ligurii	Przekwalifikować zwalnianych pracowników w celu ułatwienia im znalezienia zatrudnienia w innych dziedzinach
		Mediana empresa	Alimentación	Imperia Liguria	Sindicatos Asociaciones de empresarios Servicios de empleo Agencias de trabajo vocacional Región de Liguria	Recualificar trabajadores despedidos para mejorar empleabilidad en otros sectores
Ferrolì	Medium-sized company	Metal / domestic appliances	Verona (San Bonifacio)	Trade Unions, Institutions, Cooperative Associations	Corporate restructuring and partial workers buyout	
	Entreprise de taille intermédiaire	Metal/ appareils ménagers	Vérone (San Bonifacio)	Syndicats, Institutions, Associations de cooperatives	Restructurer et permettre le rachat partiel de l'entreprise par les salariés	
	Media Impresa	Metalmeccanico/ elettrodomestici	Verona (San Bonifacio)	Sindacati, Istituzioni Associazioni Cooperative	Ristrutturazione aziendale e parziale workers buyout	
	Firma średniej wielkości	Wyroby metalowe/AGD	Verona (San Bonifacio)	Związki zawodowe, instytucje, kooperatywy	Restrukturyzacja firmy i częściowy wykup pracowniczy	
	Mediana empresa	Metal / electrodomésticos	Verona (San Bonifacio)	Sindicatos, instituciones y asociaciones cooperativas	Reestructuración empresarial y compra parcial por los trabajadores	

P O L A N D	MAN	Bus Industry (Volkswagen group)	Metal/ Auto motive	Tarnowo Podgórne Wielkopolska region	Trade unions European Works Council Volkswagen group	Retraining workers to facilitate employment in other plants
		Construction d'autobus (groupe Volkswagen)	Metal/ Automobile	Tarnowo Podgórne, région de Wielkopolska	Syndicats Comité d'entreprise européen Volkswagen	Former le personnel pour faciliter la recherche d'emploi sur d'autres sites
		Industria Autobus (Gruppo Volkswagen)	Metalmeccanico/ auto motive	Tarnowo Podgórne, Wielkopolska	Sindacati Consigli Aziendali Europei Gruppo Volkswagen	Riqualificare i lavoratori per facilitare il loro impiego in altri impianti
		Przemysł autobusowy (grupa Volkswagen)	Wyroby metalowe/ motoryzacja	Tarnowo Podgórne Wielkopolska	Związki zawodowe Europejska rada zakładowa grupy Volkswagen	Przekwalifikować pracowników w celu ułatwienia im znalezienia zatrudnienia w innych zakładach
		Industria de autobuses (Volkswagen group)	Metal/ Automoción	Tarnowo Podgórne Wielkopolska region	Sindicatos Comité europeo de trabajadores Volkswagen group	Recualificar trabajadores para facilitar el trabajo en otras plantas
S P A I N	Almirall	International pharmaceutical group	Chemical/ Pharmaceutical	metropolitan area of Barcelona Catalan region	Trade unions: works council/Committee	Relocation of workers within the company (different departments) and external relocation
		Groupe international pharmaceutique	Chimique/ Pharmaceutique	Métropole de Barcelone Catalogne	Syndicats Comité d'entreprise	Relocaliser les salariés au sein de l'entreprise ou vers une entreprise extérieure
		Gruppo farmaceutico internazionale	Chimico / Farmaceutico	Area metropolitana Barcellona, Catalogna	Sindacati: consiglio di fabbrica / comitato	Ricollocazione dei lavoratori all'interno dell'azienda (in reparti differenti) e ricollocazione esterna
		Międzynarodowa grupa farmaceutyczna	Przemysł chemiczny/ farmaceutyczny	Aglomeracja Barcelony Katalonia	Związki zawodowe: Rada zakładowa / komitet zakładowy	Delokalizacja pracowników w obrębie firmy (obejmująca różne działy) i relokacja na zewnątrz
		Grupo farmaceutico internacional	Química / farmaceutica	Àrea metropolitana de Barcelona Catalunya	Sindicatos y comité de empresa	Recolocación de trabajadores dentro de la empresa (diferentes departamentos) y en otras empresas



three different economic areas: one (Agnesi), located in Imperia (Liguria region), is characterized by small and micro enterprises, mostly based on tourism, the food industry, agriculture and trading activities; another (Upper Mantuan Industrial District) is an area mainly characterised by manufacture, above all processing and shipping of agricultural products. However, this area in the past was a very important district (the second in the world) in the hosiery industry. The last Italian case is located in the "rich", productive, North East of Italy (Veneto Region).

The situation is very different in the territories of the Polish and Spanish cases (respectively, MAN and Almirall): the territory of Tarnowo Podgórne is one of the most developed in the Wielkopolska Region, characterised by full employment and a high presence of foreign companies (Auchan, Decathlon, Amazon, etc.). On the contrary, the Spanish case is located in the metropolitan area of Barcelona which was strongly hit by the crisis.

According to the table below, the cases involved five sectors: Metal/automotive (KME, PSA and MAN); Metal/domestic appliances (Ferrol); Food (Agnesi); Chemical/pharmaceutical (Almirall); Textile (Upper Mantuan District).

As we will see in the following paragraphs, all the cases involved various actors, both at local and national level. Only one case, the Polish one, involved a European body (the European Works Council of Volkswagen).



protégé la région bretonne de la crise. Dans l'autre (KME), au contraire, la communauté de l'Ardenne Rive de Meuse a été gravement touchée par la crise. En Italie, les cas se sont déroulés dans trois zones économiques différentes : la première, Agnesi, située à Imperia (en Ligurie), est caractérisée par la forte présence de PME, principalement dans les secteurs touristiques, alimentaires, agricoles, et marchands. La deuxième, la zone industrielle de l'Alto Mantovano, se situe dans une région spécialisée dans la manufacture, en particulier la préparation et le transport de produits agricoles. Cependant, cette région a été dans le passé un centre de production important (le deuxième au monde) de produits textiles. Le troisième cas italien, Ferrol, se trouve dans la région « prospère » et productive de l'Italie du nord-est, dans le Veneto.

La situation est très différente dans les territoires où l'on a identifié les cas polonais et espagnols (MAN et Almirall respectivement): le territoire de Tarnowo Podgórne est parmi les plus développés de la région de Wielkopolska ; il est caractérisé par un plein emploi et par la forte présence d'entreprises étrangères (Auchan, Décathlon, Amazon, etc.). Au contraire, le cas espagnol se situe dans la banlieue de Barcelone, qui a été gravement touchée par la crise. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les cas ont impliqué cinq secteurs : métallurgie/automobile (KME, PSA et MAN) ; métallurgie/appareils ménagers ; alimentaire (Agnesi) ; chimique/pharmaceutique (Almirall) ; textile (zone industrielle de l'Alto Mantovano). Comme nous



(Agnesi), situata ad Imperia (regione Liguria), è caratterizzata da piccole e micro imprese, per lo più basate sul turismo, l'industria alimentare, l'agricoltura e le attività commerciali; un altro (Distretto industriale dell'Alto Mantovano) è un'area principalmente caratterizzata dalla manifattura, che investe soprattutto la lavorazione e commercializzazione di prodotti agricoli. Tuttavia, questa zona in passato era un distretto molto importante (il secondo al mondo) nel settore della calzetteria. L'ultimo caso italiano, quello riguardante la Ferrol, si è sviluppato nel "ricco" e produttivo, Nord-Est d'Italia (regione Veneto). La situazione nei territori dei casi polacco e spagnolo (rispettivamente MAN e Almirall) è molto diversa: Tarnowo Podgórne è una delle zone più sviluppate nella regione di Wielkopolska, caratterizzata da piena occupazione e alta presenza di aziende straniere (Auchan, Decathlon, Amazon, ecc.). Al contrario, il caso spagnolo si trova nell'area metropolitana di Barcellona, fortemente colpita dalla crisi. Come riportato nella tabella seguente, i casi sono relativi a cinque settori/comparti: metalmeccanico/automotive (KME, PSA e MAN); metalmeccanico/elettrodomestici (Ferrol); Agro-Alimentare (Agnesi); Chimico/farmaceutico (Almirall); Tessile (Distretto dell'Alto Mantovano). Inoltre, come vedremo nei prossimi paragrafi, tutti i casi hanno coinvolto vari attori, a livello sia locale sia nazionale. Solo nel caso polacco, si è avuto il coinvolgimento di un organismo europeo (il comitato aziendale europeo di Volkswagen). I risultati ottenuti negli studi di caso



dotknięty przez kryzys. Włoskie przypadki występowały w trzech różnych obszarach gospodarczych: jeden (Agnesi), położony w Imperii (region Ligurii), charakteryzuje się obecnością małych firm i mikroprzedsiębiorstw działających głównie w branży turystycznej, przemyśle spożywczym, rolnictwie i handlu; inny (Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui) to obszar skupiający się w dużej mierze na produkcji, przede wszystkim przetwórstwie i wysyłce produktów rolnych, będący jednak w przeszłości istotnym (drugim na świecie) okręgiem w branży trykotarskiej. Ostatni włoski przypadek znajduje się w „bogatym”, produktywnym, północno-wschodnim regionie Włoch (Wenecji Euganejskiej). Sytuacja wyglądała zupełnie inaczej na terenie Polski i Hiszpanii (odpowiednio: MAN i Almirall): obszar Tarnowa Podgórnego jest jednym z najbardziej rozwiniętych w Wielkopolsce, charakteryzując się pełnym zatrudnieniem i dużą liczbą zagranicznych firm (Auchan, Decathlon, Amazon itp.). Odwrotnie miało to miejsce w przypadku hiszpańskim, w którym zakład zlokalizowany w aglomeracji Barcelony został mocno dotknięty przez kryzys. Zgodnie z poniższą tabelą, analizowane przypadki obejmowały pięć sektorów: wyroby metalowe/motoryzacja (KME, PSA i MAN); wyroby metalowe/artykuły gospodarstwa domowego (Ferrol); żywność (Agnesi); przemysł chemiczny/farmaceutyczny (Almirall); przemysł tekstylny (Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui). Wszystkie przypadki nawiązywały do zróżnicowanych podmiotów gospodarczych, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym. Tylko jeden przypadek, tj. MAN w



(región de Liguria), se caracteriza por pequeñas y micro empresas, principalmente basadas en el turismo, la industria alimentaria, la agricultura y las actividades comerciales; otro (Distrito Industrial del Alto Mantán) es un área que se caracteriza principalmente por la fabricación, sobre todo el procesamiento y envío de productos agrícolas. Sin embargo, esta área en el pasado era un distrito muy importante (el segundo en el mundo) en la industria de calcetería. El último caso italiano se encuentra en el "rico", productivo, noreste de Italia (región del Véneto).

La situación es muy diferente en los territorios de los casos polaco y español (respectivamente, MAN y Almirall): el territorio de Tarnowo Podgórne es uno de los más desarrollados en la región de Wielkopolska, caracterizado por el pleno empleo y una alta presencia de empresas extranjeras (Auchan, Decathlon, Amazon, etc.). Por el contrario, el caso español está ubicado en el área metropolitana de Barcelona, que fue fuertemente golpeada por la crisis. De acuerdo con la tabla a continuación, los casos involucraron cinco sectores: Metal / automotriz (KME, PSA y MAN); Metal / electrodomésticos (Ferrol); Alimentación (Agnesi); Químico / farmacéutico (Almirall); Textiles (Alto Distrito Mantano). Como veremos en los siguientes párrafos, todos los casos involucraron a varios actores, tanto a nivel local como nacional. Sólo un caso, el polaco, involucró a un organismo europeo (el Comité de Empresa Europeo de Volkswagen). Los casos tuvieron diferentes



The cases had different outcomes, depending on their main objectives. These were mainly focused on the safeguard of the workplace, avoiding the closure of the plant, while in two cases the main objective of the actors regarded retraining the workers to facilitate them in finding a job in other plants. In one of the Italian cases, the actors aimed to revitalise the district and, finally, the actors involved in the Spanish case aimed to relocate the workers within the company (please, see the table below).

It must be underlined that, despite the fact that the majority of cases regard plants that risk closure or, in the case of Upper Mantuan District, a local economy hit by a crisis and de-location, the Spanish case is the only one linked to organisational rather than financial reasons. In fact, in recent years, the net profit of Almirall had very positive trends. The case outcomes, considering their original objectives, were more or less positive for workers in all the cases (please, see paragraph 2.2.1 for details).

2. Findings

2.1. Case study backgrounds: national frameworks

2.1.1. Background data

According to our desk research findings, between 2013 and 2017, employment levels increased in Italy, Spain and Poland (respectively, +2.5, +6.3 and +6.1 percentage points) while in France, they



allons le voir dans les paragraphes qui suivent, tous les cas ont impliqué différents acteurs aux niveaux locaux et nationaux. Seul un des cas, en Pologne, a impliqué une institution européenne (le comité d'entreprise européen de Volkswagen). Les cas ont débouché sur des résultats variés, selon les principaux objectifs fixés, c'est-à-dire, le plus souvent, protéger l'emploi et éviter la fermeture du site. Dans deux cas, l'objectif principal des acteurs était de former les salarié.e.s licencié.e.s pour qu'ils/elles puissent trouver un nouvel emploi sur un autre site. Dans un des cas italiens, les acteurs ont cherché à revitaliser la zone industrielle. Enfin, dans le cas espagnol, les acteurs ont cherché à relocaliser le personnel licencié dans la même entreprise (voir le tableau ci-dessous).

Bien que la majorité des cas concernent des sites risquant une fermeture, ou, dans le cas de la zone industrielle Alto Mantovano, une économie locale touchée par la crise et la délocalisation, le cas espagnol reste est le seul qui soit lié à des problématiques organisationnelles plutôt que financières. Durant ces dernières années, les profits d'Almirall ont même suivi une tendance à la hausse. Le résultat des cas, si on considère les objectifs initiaux, ont été plutôt positifs pour les salariés.

2. Résultats

2.1 Contextes des études de cas

2.1.1 Les contextes nationaux

Selon les résultats de notre recherche documentaire, entre 2013 et 2017, le taux d'emploi a augmenté en Italie,



sono stati diversi tra loro, anche in base ai differenti obiettivi perseguiti. Alcuni erano principalmente incentrati sulla salvaguardia del posto di lavoro evitando la chiusura dell'impianto, mentre in due casi l'obiettivo principale riguardava la riqualificazione degli operai per facilitare la ricerca di un lavoro in altri stabilimenti. In uno dei casi italiani, il fine era la rivitalizzazione del distretto e, infine, nel caso spagnolo si mirava a trasferire i lavoratori all'interno dell'azienda (vedi tabella nella pagina precedente).

Va sottolineato che, nonostante il fatto che la maggior parte dei casi riguardi impianti che rischiano la chiusura o, nel caso dell'Alto Mantovano, un'economia locale colpita da crisi e de-location, il caso spagnolo è l'unico legato all'organizzazione del lavoro piuttosto che a motivi finanziari. In effetti, negli ultimi anni, l'utile netto di Almirall ha avuto un trend molto positivo. I risultati dei casi presi in considerazione, considerando gli obiettivi iniziali, pur con diversi gradi di successo, sono stati positivi per i lavoratori. (per i dettagli vedere il paragrafo 2.2.1).

2. Risultati

2.1. I dati di fondo per i casi di studio: il quadro generale

2.1.1. I dati nazionali

Secondo i risultati delle nostre ricerche documentarie, tra il 2013 e il 2017, i livelli occupazionali sono aumentati in Italia, Spagna e Polonia (rispettivamente +2,5, +6,3 e +6,1 punti percentuali) mentre in Francia



Polsce, dotyczył organu europejskiego (Europejskiej Rady Zakładowej Volkswagena). Przypadki przyniosły różne wyniki, w zależności od ich głównych założeń, które skupiały się przede wszystkim na ochronie miejsca pracy i tym samym uniknięciu likwidacji zakładu, podczas gdy w dwóch przypadkach nadrzędnym celem podmiotów było przekwalifikowanie pracowników w celu ułatwienia im znalezienia pracy w innych zakładach. W jednym z włoskich przypadków podmioty dążyły do ożywienia okręgu, zaś podmioty zaangażowane w przypadek Hiszpanii dążyły do przeniesienia pracowników w obrębie firmie (patrz poniższa tabela). Należy podkreślić, że pomimo faktu, iż większość przypadków dotyczy zakładów zagrożonych zamknięciem – lub, w przypadku Okręgu Przemysłowego w Górnej Mantui, lokalnej gospodarki dotkniętej kryzysem i delokalizacją – przypadek Hiszpanii jest jedynym nawiązującym do kwestii organizacyjnych aniżeli finansowych (w ostatnich latach zysk netto firmy Almirall wykazywał bardzo pozytywne tendencje). Wyniki analiz przypadków, biorąc pod uwagę ich wyjściowe założenia, zawsze okazywały się bardziej lub mniej pozytywne dla pracowników (szczegóły w ust. 2.2.1).

2. Ustalenia

2.1. Kontekst analiz przypadków: ramy krajowe

2.1.1. Dane kontekstowe

Zgodnie z wynikami naszych badań źródłowych, stopy zatrudnienia w latach 2013-2017 wzrosły we Włoszech, Hiszpanii i Polsce (odpowiednio o



resultados, dependiendo de sus objetivos principales. Estos se centraron principalmente en la salvaguardia del lugar de trabajo, evitando el cierre de la planta, mientras que en dos casos el objetivo principal de los actores consistió en volver a capacitar a los trabajadores para facilitarles la búsqueda de empleo en otras plantas. En uno de los casos italianos, los actores intentaron revitalizar el distrito y, finalmente, los actores involucrados en el caso español tuvieron como objetivo reubicar a los trabajadores dentro de la empresa (consulte la tabla a continuación). Debe subrayarse que, a pesar del hecho de que la mayoría de los casos se refieren a plantas que corren el riesgo de cierre o, en el caso del Distrito del Alto Mantano, a una economía local golpeada por una crisis y destitución, el caso español es el único vinculado a la organización. En lugar de razones financieras. De hecho, en los últimos años, el beneficio neto de Almirall tuvo tendencias muy positivas. Los resultados del caso, considerando sus objetivos originales, fueron más o menos positivos para los trabajadores en todos los casos (por favor, consulte el párrafo 2.2.1 para más detalles).

2. Resultados

2.1. Antecedentes de estudios de caso: contextos nacionales

2.1.1. Datos de contexto

Según los resultados de nuestra investigación de escritorio, entre 2013 y 2017, los niveles de empleo aumentaron en Italia, España y Polonia (respectivamente, +2.5, +6.3

LMP services Catégorie services PAMT Interventi sul mercato del lavoro - Servizi Usługi polityki zatrudnienia PML servicios	LMP measures Catégorie mesures PAMT Interventi sul mercato del lavoro - Politiche attive Środki polityki zatrudnienia PML medidas	LMP supports Catégorie soutien PAMT Interventi sul mercato del lavoro - Politiche di sostegno Mechanizmy wsparcia polityki zatrudnienia PML apoyos
<p>1. Labour market services Services du marché du travail Servizi per l'impiego nel Mercato del Lavoro Usługi rynku pracy Servicios del Mercado de trabajo</p>	<p>2. Training Formation Formazione Szkolenia Formación</p> <p>3. Job rotation and job sharing Rotation et partage des postes Rotazione del lavoro e job sharing Rotacja stanowisk i podział pracy Rotación de empleo y empleo compartido</p> <p>4. Employment incentives Primes à l'emploi Incentivi all'occupazione Zachęty w zakresie zatrudnienia Incentivos al empleo</p> <p>5. Supported employment and rehabilitation Emplois aidés et réinsertion Occupazione e reinserimento assistito Zatrudnienie wspierane i rehabilitacja Empleo apoyado y rehabilitación</p> <p>6. Direct job creation Création directe d'emploi Creazione diretta di occupazione Bezpośrednie tworzenie miejsc pracy Creación directa de empleo</p> <p>7. Start-up incentives Primes à la création d'entreprise Incentivi per le Start-up Zachęty początkowe Incentivos a las Start-up</p>	<p>8. Out-of-work income maintenance and support Maintenance des revenus en situation de chômage et aide aux chômeurs Mantenimento e supporto del reddito fuori dal lavoro Zarządzanie i utrzymanie dochodów poza pracą Mantenimiento y apoyo a ingresos extra laborales</p> <p>9. Early retirement Retraite anticipée Pensionamento anticipato Wcześniejsza emerytura Pre-jubilaciones</p>



remained more or less stable. These performances are in line with the unemployment trend, which, between 2013 and 2017, continued to drop in Spain and Poland (respectively -8.9 and -5.5 p.p.), in Italy, from 2014, (-1.5 p.p.) and is relatively stable in France.

However, both employment and unemployment rates show different conditions among the four countries. In fact, in 2017, Poland has the highest employment rate (66.1%) with 8 p.p. more than the country with the lowest rate, Italy (58%). The same situation regards the unemployment rate, which is between 5% (Poland) and 17.3% (Spain).

The research then analysed the expenditure of each country for Labour Market Policy intervention, considering the LMP measures in accordance with the three main types of intervention, which are broken down into nine detailed categories:

Taking into consideration the expenditure for categories 2-7 (more connected with the creation or the maintenance of work) compared to the total LMP expenditure, we found that, in 2015, this was a lot higher in Poland (52.3%) in comparison with the other three countries, where the expenditure was between 17.9% (Spain) and 25.3% (France). Training is the category where France spends more (12.3% of the total LMP expenditure) while Italy and Poland invest more in employment incentives (respectively 13.1% and 18%) while Spain has a very low



en Espagne et en Pologne (+2,5%, +6,3% et +6,1% respectivement), alors qu'il est resté plus ou moins le même en France. Ces chiffres sont en cohérence avec les taux de chômage, qui ont baissé en Espagne, en Pologne, et en Italie (-8,9, -5,5, et -1,5% respectivement) alors qu'il est resté stable en France. Cependant, les taux d'emploi et de chômage sont très différents dans ces quatre pays. En 2017, c'est la Pologne qui a le taux d'emploi le plus élevé (66.1%), avec 8 points de pourcentage de plus que le pays où l'on trouve le taux le moins élevé, l'Italie (58%). On retrouve cet écart dans les taux de chômeurs, entre 5% en Pologne et 17,3% en Espagne.

Nous avons ensuite analysé les dépenses liées aux politiques actives du marché du travail. Nous avons divisé ces programmes (PAMT) en trois catégories et neuf sous-catégories. En comparant les dépenses liées aux sous-catégories 2 à 7, plus strictement liées à la création et à l'entretien de l'emploi, aux dépenses totales, nous avons pu observer que le pourcentage était beaucoup plus élevé en Pologne (52,3%) que dans les trois autres pays, où les dépenses liées aux mesures PAMT représentaient entre 17,9% (en Espagne) et 25,3% (en France) des dépenses totales. La France dépense le plus pour la formation (12,3% des dépenses totales), alors que l'Italie et la Pologne investissent plus dans les primes à l'emploi (13,1% et 18% respectivement) et l'Espagne dépense très peu dans les catégories examinées (pas plus des 4,6% que l'Espagne dépense pour la formation). Selon nos hypothèses, la création



sono rimasti più o meno stabili. Queste performance sono in linea con il trend di disoccupazione che, tra il 2013 e il 2017, ha continuato a scendere in Spagna e Polonia (rispettivamente -8,9 e -5,5 pp), in Italia, dal 2014 (-1,5 pp) ed è relativamente stabile in Francia. Tuttavia, sia i tassi di occupazione sia quelli di disoccupazione mostrano condizioni diverse tra i quattro paesi. Infatti, nel 2017, la Polonia risulta essere il paese, fra i quattro, con il più alto tasso di occupazione (66,1%) con 8 p.p. in più rispetto all'Italia, paese con il tasso più basso (58%). La stessa situazione si riscontra se si considera il tasso di disoccupazione: anche in questo caso la Polonia mostra una situazione molto positiva (5%) mentre il tasso di disoccupazione più alto si registra in Spagna (17,3%). La ricerca ha quindi analizzato le risorse che ciascun paese destina agli interventi sul mercato del lavoro, considerando le misure adottate sulla base di tre principali tipi di intervento, suddivisi in nove categorie dettagliate:

Prendendo in considerazione le spese per le categorie 2-7 (politiche attive che puntano alla creazione o al mantenimento del lavoro) rispetto alla spesa totale in LMP, abbiamo rilevato che, nel 2015, questa era molto più alta in Polonia (52,3%) rispetto a gli altri tre paesi, dove la spesa per le categorie 2-7 era compresa tra il 17,9% (Spagna) e il 25,3% (Francia) sul totale. La formazione è la categoria in cui la Francia spende di più (il 12,3% della spesa totale LMP) mentre l'Italia e la Polonia investono maggiormente



2,5, 6,3 i 6,1 punktów procentowych), podczas gdy we Francji pozostały one na mniej więcej stałym poziomie. Wyniki te są zgodne z tendencją bezrobocia, która w latach 2013-2017 stale spadała w Hiszpanii i Polsce (odpowiednio o 8,9 i 5,5 p.p.), od 2014r. we Włoszech (o 1,5 p.p.) i pozostawała na względnie stałym poziomie we Francji. Niemniej jednak, stopy zatrudnienia i bezrobocia wykazują odmienne uwarunkowania w każdym z tych czterech krajów. W 2017r. najwyższy wskaźnik zatrudnienia (66,1%) zanotowano w Polsce, będąc o 8 p.p. wyższy niż w kraju o najniższym wskaźniku, czyli we Włoszech (58%). Ta sama sytuacja dotyczy stopy bezrobocia, która waha się od 5% (Polska) do 17,3% (Hiszpania). Następnie w badaniu przeanalizowano wydatki każdego kraju na interwencje w ramach polityki zatrudnienia (z ang. LMP, *labour market policy*), biorąc pod uwagę środki polityki zatrudnienia zgodnie z trzema głównymi rodzajami interwencji, które podzielono na dziewięć szczegółowych kategorii:

Biorąc pod uwagę wydatki dla kategorii 2-7 (bliżej związane z tworzeniem lub utrzymaniem pracy) w porównaniu z łącznymi wydatkami w ramach polityki zatrudnienia, można stwierdzić, że w 2015r. stanowiły one znacznie większy odsetek w Polsce (52,3%) w porównaniu z pozostałymi trzema krajami, w których wyniosły one od 17,9% (Hiszpania) do 25,3% (Francja). W kategorii szkoleń, Francja wydaje więcej środków (12,3% łącznych wydatków na politykę zatrudnienia), podczas gdy Włochy i Polska inwestują więcej w zachęty do zatrudnienia (odpowiednio 13,1% i 18%); Hiszpania ma z kolei bardzo niskie



y +6.1 puntos porcentuales) mientras que en Francia, se mantuvieron más o menos estables.

Estas actuaciones están en línea con la tendencia de desempleo, que, entre 2013 y 2017, continuó disminuyendo en España y Polonia (respectivamente -8.9 y -5.5 pp), en Italia, desde 2014 (-1.5 pp) y es relativamente estable en Francia. Sin embargo, tanto las tasas de empleo como las de desempleo muestran condiciones diferentes entre los cuatro países. De hecho, en 2017, Polonia tiene la tasa de empleo más alta (66.1%) con 8 p.p. Más que el país con la tasa más baja, Italia (58%). La misma situación se refiere a la tasa de desempleo, que se sitúa entre el 5% (Polonia) y el 17,3% (España). Luego, la investigación analizó los gastos de cada país para la intervención en la Política del Mercado Laboral, considerando las medidas PML de acuerdo con los tres tipos principales de intervención, que se dividen en nueve categorías detalladas:

Teniendo en cuenta el gasto para las categorías 2 a 7 (más relacionado con la creación o el mantenimiento del trabajo) en comparación con el gasto total de LMP, encontramos que, en 2015, esto fue mucho mayor en Polonia (52,3%) en comparación con los otros tres países, donde el gasto fue entre el 17,9% (España) y el 25,3% (Francia). La capacitación es la categoría en la que Francia gasta más (12,3% del gasto total de LMP), mientras que Italia y Polonia invierten más en incentivos laborales (respectivamente 13,1% y 18%) mientras que España tiene un gasto



expenditure for all the categories taken into consideration (no more than 4.6% which is the investment in training). According to the project, a new way of facing occupational crises could be the creation of new enterprises by the redundant workers. We supposed, therefore, that the demography of micro enterprises could be a signal of a favourable context. The analysis of the business demography of enterprises with 0 to 9 employees presents many differences in the four countries, as well as regarding the three sub-groups: enterprises with 0, 1-4 and 5-9 employees. Regarding enterprises with 0-9 employees, their trends show a strong variability in France and more stability in the other countries. In France, the net business population growth increased between 2012 and 2014 (+5.3 p.p.) but strongly decreased in 2015 (-5.1 compared to the previous year). In this year, growth increased in Italy and Spain after a long period of negative values. The birth rate is more or less stable in all the countries but Poland shows the highest values (12.1% in 2015). However, different trends regard survival rate, which were positive until 2014 for France and Spain, while they were various, in the same years, for Italy and Poland. In Italy, the rate dropped in 2012 and rose in the following years, without ever recovering to the 2012 value. Many differences are also present in the three sub-categories of enterprises (0, 1-4, 5-9 employees). France shows the most various



de nouvelles entreprises par le personnel licencié pourrait être une manière innovante de remédier à une crise de l'emploi. Nous avons donc supposé que la démographie des micro-entreprises pourrait signaler un contexte favorable pour ce genre de transition. Notre analyse démographique d'entreprises de 0 à 9 salariés, ainsi que de leurs sous-catégories (entreprises à 0 salariés, entreprises de 1 à 4 salariés, entreprises de 5 à 9 salariés) a donné des résultats très variés dans les quatre pays en question. Concernant les entreprises de 0 à 9 salariés, les tendances sont très variables en France et plus stables dans les autres pays. En France, la croissance nette de la population des entreprises a augmenté entre 2012 et 2014 (+5,3 points) puis fortement baissé en 2015 (-5,1 points par rapport à l'année précédente). La même année, la croissance était à la hausse en Italie et en Espagne après une longue période de résultats négatifs. Le taux de naissance des entreprises est plutôt stable dans tous les pays, mais c'est en Pologne qu'il est le plus élevé (12,1% en 2015). Cependant, les taux de survie varient eux aussi. Ils sont positifs en France et en Espagne jusqu'en 2014, alors qu'ils sont instables sur la même période en Italie et en Pologne. En Italie, cette statistique a chuté en 2012 avant de grimper les années suivantes, sans pour autant atteindre la même valeur qu'en 2012. Il existe aussi des différences dans les sous-catégories d'entreprises (0; 1-4; 5-9 salariés). La France a les chiffres les plus instables : la population des plus petites entreprises (0 et 1 à 4



in incentivi all'occupazione (rispettivamente 13,1% e 18%), mentre la Spagna ha una spesa molto bassa per tutte le categorie considerate (non più del 4,6% che corrisponde all'investimento in formazione). Secondo il progetto, fra i modi di affrontare le crisi occupazionali rientra la creazione di nuove imprese da parte dei lavoratori in esubero. Abbiamo quindi supposto che la demografia delle microimprese potesse essere considerato il segnale di un contesto favorevole. L'analisi della demografia aziendale delle imprese con 0-9 dipendenti presenta molte differenze nei quattro paesi, così come molto diversi sono i dati riguarda riferiti ai tre sottogruppi: imprese con 0, 1-4 e 5-9 dipendenti. Per quanto riguarda le imprese con 0-9 dipendenti, la loro tendenza mostra una forte variabilità in Francia e una maggiore stabilità negli altri paesi. In Francia, la popolazione aziendale netta è aumentata tra il 2012 e il 2014 (+5,3 p.p.) ma è fortemente diminuita nel 2015 (-5,1 rispetto all'anno precedente). In quello stesso anno, la popolazione è aumentata in Italia e Spagna dopo un lungo periodo di andamento negativo. Il tasso di natalità è più o meno stabile in tutti i paesi, ma la Polonia mostra i valori più alti (12,1% nel 2015).. Tendenze diverse riguardano il tasso di sopravvivenza, positivo fino al 2014 per Francia e Spagna, variabile, nello stesso periodo, per l'Italia e la Polonia. In Italia, il tasso è sceso bruscamente a partire dal 2012 e, nonostante sia aumentato negli anni successivi, non ha mai recuperato il valore del 2012.



wydatki na wszystkie kategorie brane pod uwagę (nie więcej niż 4,6% na inwestycje w szkolenia). Projekt sugeruje, że nowym sposobem radzenia sobie z kryzysami zawodowymi może być tworzenie nowych przedsiębiorstw przez zwalnianych pracowników. Uznaliśmy więc, że demografia mikroprzedsiębiorstw może być sygnałem sprzyjającego kontekstu. Analiza demografii biznesowej przedsiębiorstw zatrudniających od 0 do 9 pracowników wykazuje wiele różnic w każdym z czterech krajów, a także w odniesieniu do trzech podgrup: przedsiębiorstw zatrudniających odpowiednio 0, 1-4 i 5-9 pracowników. W przypadku przedsiębiorstw zatrudniających od 0 do 9 osób, ich tendencje wykazują silną zmienność we Francji i większą stabilność w pozostałych krajach. We Francji wzrost netto populacji przedsiębiorstw zwiększył się w latach 2012-2014 (+5,3 pkt.), ale znacznie spadł w 2015r. (-5,1% w porównaniu z rokiem poprzednim). W tym samym roku, wskaźnik ten wzrósł we Włoszech i Hiszpanii po długim okresie przyjmowania ujemnych wartości. Wskaźnik powstawania przedsiębiorstw jest mniej więcej stabilny we wszystkich krajach, przy czym Polska wykazuje tu najwyższe wartości (12,1% w 2015r.). Różne tendencje dotyczą jednak wskaźnika przeżywalności przedsiębiorstw, przyjmując dodatnie wartości do 2014r. dla Francji i Hiszpanii, podczas gdy w tym samym okresie były one różne dla Włoch i Polski. We Włoszech wskaźnik ten spadł w 2012r. i wzrósł w latach następnym, nie powracając nigdy do wartości z 2012r. Wiele różnic występuje również w trzech podkategoriach przedsiębiorstw (0, 1-4, 5-9 pracowników). Francja wykazuje w



muy bajo para todas las categorías consideradas (no Más del 4,6% que es la inversión en formación. Según el proyecto, una nueva forma de enfrentar las crisis ocupacionales podría ser la creación de nuevas empresas por parte de los trabajadores despedidos. Suponemos, por lo tanto, que la demografía de las microempresas podría ser una señal de un contexto favorable. El análisis de la demografía empresarial de las empresas con 0 a 9 empleados presenta muchas diferencias en los cuatro países, así como con respecto a los tres subgrupos: empresas con 0, 1-4 y 5-9 empleados. En cuanto a las empresas con 0-9 empleados, sus tendencias muestran una gran variabilidad en Francia y una mayor estabilidad en los otros países. En Francia, el crecimiento neto de la población de negocios aumentó entre 2012 y 2014 (+5.3 p.p.) pero disminuyó fuertemente en 2015 (-5.1 comparado con el año anterior). En este año, el crecimiento aumentó en Italia y España después de un largo período de valores negativos. La tasa de natalidad es más o menos estable en todos los países, pero Polonia muestra los valores más altos (12,1% en 2015). Sin embargo, diferentes tendencias tienen que ver con la tasa de supervivencia, que fue positiva hasta 2014 para Francia y España, mientras que fueron diferentes, en los mismos años, para Italia y Polonia. En Italia, la tasa bajó en 2012 y aumentó en los años siguientes, sin recuperarse nunca del valor de 2012. Muchas diferencias también están presentes en las tres subcategorías de empresas (0, 1-4, 5-9 empleados).



trends. In this country, the population of smallest enterprises (0 and 1-4 employees) had a strong increase followed by a drop in recent years. The population of enterprises with 5-9 employees present similar trends in all the countries: an increase between 2013 and 2014, mainly in Poland (from -7.2% to +8.9%) and France (from -13% to 0%). The survival rate of this last group of micro-enterprises is a lot more various for France and Poland between 2012 and 2014. Worthy of note is that in 2015, the survival rate was very similar for all the three sub-categories in all the countries.

2.1.2 Main legislative references

The research analysed the opportunities offered by the normative framework both at European and National level. The European Union offers some programmes aimed to support initiatives in promoting national policies in order to face the consequences of restructuring or closure of plants. Some of these EU opportunities are reported in the table below.

In cases where companies are closed down or restructured, there are normative frameworks, which foresee measures in the economic and social field, in all the countries involved in the project. However, the research highlights two laws which have played an important role in resolving the cases in France, and two important laws which directly support the



salariés) a fortement augmenté puis chuté dans les dernières années. Quant à la population d'entreprises de 5 à 9 salariés, les tendances sont relativement similaires dans tous les pays : une croissance entre 2013, surtout en Pologne (de -7,2% à +8,9%) et en France (de -13% à 0%). Le taux de survie de cette dernière sous-catégorie de micro-entreprises est beaucoup plus varié en France et en Pologne de 2012 à 2014. Il est intéressant de noter qu'en 2015, le taux de survie était à peu près égal parmi les trois sous-catégories de micro-entreprises dans tous les pays.

2.1.2 Principales références législatives

Nous avons analysé les différentes opportunités offertes par le cadre législatif aux niveaux européen et nationaux. L'Union européenne propose certains programmes dont l'objectif est de soutenir les initiatives nationales cherchant à faire face aux conséquences de la restructuration ou de la fermeture de sites productifs. Nous en offrons quelques exemples dans le tableau ci-dessous.

Dans les cas où les sites sont fermés ou restructurés, il existe dans tous les pays étudiés un cadre législatif qui régleme les domaines économiques et sociaux. Cependant, nous soulignons deux lois ayant joué un rôle important dans la résolution des cas français, et deux lois qui ont permis le rachat de l'entreprise par les salariés en Italie. Ces lois peuvent être entendues comme des exemples de bonnes pratiques au niveau européen, même si elles n'ont pas toujours été utilisées dans les cas que nous



Si rilevano molte differenze anche nelle tre sottocategorie di imprese (0, 1-4, 5-9 dipendenti). La Francia mostra le tendenze più variabili. In questo paese, la popolazione delle imprese più piccole (0 e 1-4 dipendenti) ha registrato un forte aumento, seguito da un calo negli ultimi anni. La popolazione delle imprese con 5-9 dipendenti presenta tendenze simili in tutti i paesi, con un incremento tra il 2013 e il 2014, principalmente in Polonia (da -7,2% a + 8,9%) e in Francia (da -13% a 0%). Il tasso di sopravvivenza di questo ultimo gruppo di microimprese è molto più vario per Francia e Polonia tra il 2012 e il 2014. Degno di nota è che nel 2015 il tasso di sopravvivenza era molto simile per tutte e tre le sottocategorie in tutti i paesi analizzati.

2.1.2 I principali strumenti di supporto

La ricerca ha analizzato le opportunità offerte dal quadro normativo a livello europeo e nazionale. L'Unione europea offre alcuni programmi volti a sostenere iniziative che promuovano politiche nazionali che affrontino le conseguenze della ristrutturazione o della chiusura di impianti. Alcune di queste opportunità dell'UE sono riportate nella tabella seguente.

Nei casi in cui le aziende vengono chiuse o ristrutturate, esistono quadri normativi che stabiliscono interventi in campo economico e sociale, in tutti i paesi coinvolti nel progetto. Tuttavia, la ricerca ha messo in evidenza due leggi che hanno avuto un ruolo importante nella risoluzione



tym zakresie najbardziej zróżnicowane tendencje. W tym kraju populacja najmniejszych przedsiębiorstw (0 i 1-4 pracowników) odnotowała silny wzrost, po którym nastąpił spadek w ostatnich latach. Populacja przedsiębiorstw zatrudniających od 5 do 9 pracowników wykazuje podobne tendencje we wszystkich krajach: wzrost w latach 2013-2014, głównie w Polsce (z -7,2% do +8,9%) i we Francji (z -13% do 0%). Wskaźnik przeżywalności tej ostatniej grupy mikroprzedsiębiorstw jest o wiele bardziej zróżnicowany w przypadku Francji i Polski w latach 2012-2014. Warto zauważyć, że w 2015r. wskaźnik przeżywalności firm był bardzo podobny we wszystkich trzech podkategoriach we wszystkich krajach.

2.1.2 Główne odniesienia legislacyjne

W badaniu przeanalizowano możliwości oferowane przez ramy normatywne zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym. Unia Europejska oferuje programy mające na celu wspieranie inicjatyw w zakresie promowania polityk krajowych z myślą o złagodzeniu konsekwencji restrukturyzacji lub likwidacji zakładów. Niektóre z tych możliwości oferowanych przez UE przedstawiono w poniższej tabeli.

W przypadkach likwidacji lub restrukturyzacji przedsiębiorstw istnieją normatywne ramy przewidujące działania w dziedzinie gospodarczej i społecznej we wszystkich krajach uczestniczących w projekcie. W badaniach uwagę zwracają jednak dwie ustawy, które odegrały ważną rolę w rozwiązywaniu problemów



Francia muestra las tendencias más variadas. En este país, la población de las empresas más pequeñas (0 y 1-4 empleados) tuvo un fuerte aumento seguido de una caída en los últimos años. La población de empresas con 5-9 empleados presenta tendencias similares en todos los países: un aumento entre 2013 y 2014, principalmente en Polonia (de -7.2% a + 8.9%) y Francia (de -13% a 0%). La tasa de supervivencia de este último grupo de microempresas es mucho más variada para Francia y Polonia entre 2012 y 2014. Cabe destacar que en 2015, la tasa de supervivencia fue muy similar para las tres subcategorías en todos los países.

2.1.2 Principales fuentes legislativas

La investigación analizó las oportunidades que ofrece el marco normativo tanto a nivel europeo como nacional. La Unión Europea ofrece algunos programas destinados a apoyar iniciativas en la promoción de políticas nacionales para enfrentar las consecuencias de la reestructuración o el cierre de plantas. Algunas de estas oportunidades de la UE se informan en la tabla a continuación.

En los casos en que las empresas se cierran o se reestructuran, existen marcos normativos que prevén medidas en el campo económico y social en todos los países involucrados en el proyecto. Sin embargo, la investigación destaca dos leyes que han jugado un papel importante en la resolución de los casos en Francia, y dos leyes importantes que apoyan

Type/Title/Data Type/Titre/Données Tipo/Titolo/Dati Typ/Tytuł/Dane Tipo/Título/Datos	Brief description Description Breve descrizione Krótki opis Descripción breve	Link Lien URL Link Link Enlace
	<p>The EaSI programme (EU umbrella programme for employment and social policy) is an umbrella programme that aims to contribute to the implementation of Europe 2020, including its headline targets, integrated guidelines and flagship initiatives, by providing financial support for the Union's objectives in terms of promoting a high level of quality and sustainable employment, guaranteeing adequate and decent social protection, combatting social exclusion and poverty and improving working conditions. The global budget for this period is 919 million euros. EaSI incorporates and extends the coverage of three existing programmes, namely the programme for employment and social solidarity (Progress), European Employment Services (EURES) and the European Progress Microfinance Facility, which have been allocated 61%, 18% and 21% of the budget respectively.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081
	<p>Le programme EaSI (Programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale) regroupant trois programmes est une combinaison de trois programmes cherchant à contribuer à l'implémentation de la stratégie « Europe 2020 », à ses objectifs principaux, ses directives communes, et ses initiatives phare, en fournissant un financement pour les objectifs de l'Union concernant l'accès à un haut niveau d'emploi durable et de qualité en garantissant une protection sociale adéquate et décente ; contre l'exclusion sociale et la pauvreté et pour de meilleures conditions de travail. Le budget global pour cette période est de 919 millions d'euros. EaSI regroupe et étend la portée de trois programmes déjà existants : Progress (service pour l'emploi et la solidarité sociale), EURES (European Employment Services), et les services de microfinance et d'entrepreneuriat social. Ces programmes reçoivent respectivement 61%, 18% et 21% du budget.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=fr
EaSI	<p>EaSI (Programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale) è un programma quadro che mira a contribuire all'attuazione degli obiettivi principali, orientamenti integrati e iniziative di Europa 2020, fornendo un sostegno finanziario per la promozione di un'occupazione di qualità e sostenibile, per garantire una protezione sociale adeguata e dignitosa, per combattere l'esclusione sociale e la povertà e migliorare le condizioni di lavoro. Il budget globale è di 919 milioni di euro. EaSI incorpora e estende la copertura di tre programmi già esistenti: il programma per l'occupazione e la solidarietà sociale (Progress), i servizi europei per l'impiego (EURES) e lo strumento europeo di microfinanziamento, a cui sono stati assegnati il 61%, il 18% e il 21% del budget rispettivamente.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=it
	<p>Program EaSI (Program parasolowy UE na rzecz zatrudnienia i polityki społecznej) jest programem parasolowym mającym na celu pomoc w realizacji strategii „Europa 2020”, w tym jej głównych założeń, zintegrowanych wytycznych i inicjatyw przewodnich, poprzez zapewnienie wsparcia finansowego dla unijnych celów w zakresie promowania jakościowego i zrównoważonego zatrudnienia, gwarancji odpowiedniej i przyzwoitej ochrony socjalnej, zwalczanie wykluczenia społecznego i ubóstwa oraz poprawy warunków pracy. Całkowity budżet na ten okres wynosi 919 mln EUR. EaSI obejmuje i rozszerza zakres trzech istniejących programów, tj. Programu na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej (PROGRESS), Europejskich Służb Zatrudnienia (EURES) i Europejskiego Instrumentu Mikrofinansowego PROGRESS, którym przydzielono odpowiednio 61%, 18% i 21% budżetu..</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081
	<p>El programa EaSI es un programa paraguas que pretende contribuir a la implementación de Europa 2020, incluidos sus objetivos principales, directrices integradas e iniciativas emblemáticas, proporcionando apoyo financiero para los objetivos de la Unión en términos de promover un alto nivel de calidad y empleo sostenible. Garantizar una protección social adecuada y decente, combatir la exclusión social y la pobreza y mejorar las condiciones de trabajo. El presupuesto global para este periodo es de 919 millones de euros. EaSI incorpora y amplía la cobertura de tres programas existentes, a saber, el programa de empleo y solidaridad social (Progress), los Servicios Europeos de Empleo (EURES) y el Fondo Europeo de Microfinanciación Progress, a los que se ha asignado el 61%, 18% y 21% del total. presupuesto respectivamente.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081
	<p>Progress (programme for employment and social solidarity) supports the development and coordination of EU policy for employment, social inclusion, social protection, working conditions, anti-discrimination and gender equality. Its funding supports EU policies in three areas: employment, especially to fight youth unemployment (min. 20%); social protection, social inclusion and the reduction and prevention of poverty (min. 50%); and working conditions (min. 10%). Progress is increasing support for testing social and labour market policy innovations and experimentation.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082
	<p>Progress (service pour l'emploi et la solidarité sociale) soutient le développement et la coordination de mesures européennes pour l'emploi, l'inclusion sociale, la protection sociale, les conditions de travail, la lutte contre les discriminations et l'égalité des sexes. Son financement soutient les mesures européennes dans 3 domaines : l'emploi — en particulier pour combattre le chômage chez les jeunes (min. 20%) ; la protection sociale, l'inclusion sociale, et la réduction et la prévention de la pauvreté (min. 50%) ; et les conditions de travail (min. 10%). Progress renforce actuellement son soutien pour l'innovation et l'expérimentation en termes de mesures liées au marché du travail.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082&langId=fr
Progress	<p>Progress (programma per l'occupazione e la solidarietà sociale) sostiene lo sviluppo e il coordinamento della politica dell'UE in materia di occupazione, inclusione sociale, protezione sociale, condizioni di lavoro, antidiscriminazione e uguaglianza di genere. Il finanziamento sostiene le politiche dell'UE in tre aree: occupazione, in particolare per combattere la disoccupazione giovanile (minimo 20%); protezione sociale, inclusione sociale e prevenzione della povertà (minimo 50%); condizioni di lavoro (minimo 10%). Progress offre sostegno anche per testare l'innovazione e la sperimentazione sul campo delle politiche sociali e del mercato del lavoro.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082
	<p>PROGRESS (Program na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej) wspiera rozwój i koordynację polityki UE w zakresie zatrudnienia, włączenia społecznego, ochrony socjalnej, warunków pracy, przeciwdziałania dyskryminacji i równości płci. Jego finansowanie wspiera politykę UE w trzech obszarach: zatrudnienia, w szczególności w celu zwalczania bezrobocia wśród młodzieży (min. 20%); ochrony socjalnej, włączenia społecznego oraz ograniczeniu ubóstwa i zapobiegania mu (min. 50%); i poprawy warunków pracy (min. 10%). Program w coraz większym stopniu wspiera testowanie innowacji i eksperymentów w zakresie polityki społecznej i polityki zatrudnienia</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082
	<p>Progress (programa de empleo y solidaridad social) apoya el desarrollo y la coordinación de la política de la UE para el empleo, la inclusión social, la protección social, las condiciones de trabajo, la lucha contra la discriminación y la igualdad de género. Su financiación apoya las políticas de la UE en tres áreas: empleo, especialmente para combatir el desempleo juvenil (min. 20%); protección social, inclusión social y la reducción y prevención de la pobreza (min. 50%); y condiciones de trabajo (min. 10%). El progreso está aumentando el apoyo para probar las innovaciones y experimentación de políticas sociales y del mercado laboral.</p>	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082

Type/Title/Data Type/Titre/Données Tipo/Titolo/Dati Typ/Tytuł/Dane Tipo/Título/Datos	Brief description Description Breve descrizione Krótki opis Descripción breve	Link Lien URL Link Link Enlace
EURES	EURES (European Employment Services) strengthens the European Job Mobility Portal and develops targeted schemes to promote the mobility of EU workers and individuals. EURES funds are allocated as follows: 32% to transparency of job vacancies; 30% to develop services for the recruitment and placing of workers; 18% to cross-border partnerships (new support services for cross-border commuters); and 20% to cross-cutting projects.	https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection
	L'EURES (European Employment Services) renforce le portail européen sur la mobilité de l'emploi et développe des stratégies ciblées pour promouvoir la mobilité des travailleurs et individus dans l'UE. L'EURES finance les projet de la manière suivante : 32% à la communication des postes à pourvoir, 30% au développement de services de recrutement et de placement de travailleurs, et 18% aux partenariats internationaux (services de soutien aux travailleurs transfrontaliers) et 20% aux projets transversaux.	https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage
	EURES (Servizi europei per l'impiego) si propone di rafforzare il portale europeo della mobilità professionale e sviluppa programmi mirati per promuovere appunto la mobilità dei lavoratori e dei cittadini dell'UE. I fondi EURES sono assegnati come segue: 32% per un sistema trasparente delle offerte e delle domande di lavoro; il 30% per sviluppare servizi per il reclutamento e il collocamento di lavoratori; il 18% per le partnership transfrontaliere (nuovi servizi di supporto per i pendolari transfrontalieri); il 20% per progetti trasversali.	https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection
	EURES (Europejskie Służby Zatrudnienia) wzmacnia Europejski Portal Mobilności Zawodowej i opracowuje ukierunkowane programy promujące mobilność pracowników i osób w UE. Fundusze EURES są rozdzielane w następujący sposób: 32% na przejrzystość miejsc pracy; 30% na rozwój usług w zakresie rekrutacji i lokowania pracowników; 18% na partnerstwa transgraniczne (nowe usługi wsparcia dla osób dojeżdżających do pracy transgranicznie); i 20% na projekty horyzontalne.	https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection
	EURES (Servicios Europeos de Empleo) fortalece el Portal Europeo de Movilidad Laboral y desarrolla esquemas específicos para promover la movilidad de los trabajadores y personas de la UE. Los fondos de EURES se asignan de la siguiente manera: 32% a la transparencia de las vacantes de empleo; 30% para desarrollar servicios de reclutamiento y colocación de trabajadores; 18% a asociaciones transfronterizas (nuevos servicios de apoyo para pasajeros transfronterizos); y el 20% a proyectos transversales.	https://ec.europa.eu/eures/public/language-selection
Microfinance and social entrepreneurship	Microfinance and social entrepreneurship (MF/SE) increases the accessibility and availability of microcredit - loans below EUR 25,000 - to individuals and microenterprises for setting up or developing their business. It also introduces funding for social enterprises, especially by facilitating access to finance, and seeks to build the institutional capacity of microcredit providers. MF/SE funding is evenly spread between microfinance and social entrepreneurship.	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=en
	Les services de microfinance et d'entreprenariat social (MF/SE) renforcent l'accès et la disponibilité du microcrédit — les emprunts de moins de 25 000€ — aux individus et micro-entreprises cherchant à démarrer ou développer leur activité. Ils proposent aussi un soutien pour les entreprises sociales, en particulier en facilitant l'accès aux financements, et cherchent à augmenter la capacité institutionnelle des fournisseurs de micro-crédit. Les financements MF/SE se répartissent de façon égale entre la microfinance et l'entreprenariat social	https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage
	L'asse "Microfinanziamenti e imprenditoria sociale" (MF/SE) punta a migliorare l'accesso e la disponibilità del microcredito - prestiti inferiori a 25.000 euro - per l'avvio o lo sviluppo di attività per individui e microimprese. Inoltre istituisce finanziamenti per le imprese sociali, in particolare per facilitare l'accesso ai finanziamenti stessi, e cerca di sviluppare le capacità istituzionali degli erogatori di microcrediti. I finanziamenti MF/SE sono equamente distribuiti tra microfinanza e imprenditoria sociale	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=en
	Mikrofinansowanie i przedsiębiorczość społeczna (z ang. MF/SE) zwiększają dostępność i dostęp do mikrokredytów, czyli pożyczek poniżej 25 tys. EUR, dla osób fizycznych i mikroprzedsiębiorstw w zakresie zakładania lub rozwijania działalności. Program ten wprowadza także finansowanie dla przedsiębiorstw polityki społecznej, zwłaszcza poprzez ułatwianie dostępu do finansowania, i dąży do budowania potencjału instytucjonalnego podmiotów udzielających mikrokredytów. Fundusze są równomiernie rozłożone między mikrofinansowaniem a przedsiębiorczością społeczną	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=en
	La microfinanciación y el emprendimiento social (MF / SE) aumentan la accesibilidad y la disponibilidad de los microcréditos, préstamos por debajo de EUR 25,000, a individuos y microempresas para establecer o desarrollar su negocio. También introduce fondos para empresas sociales, especialmente al facilitar el acceso a la financiación, y busca desarrollar la capacidad institucional de los proveedores de microcréditos. El financiamiento de MF / SE se distribuye uniformemente entre las microfinanzas y el emprendimiento social.	http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1084&langId=en

SOURCES: EC Annual Growth Survey 2017; EURLEX: - job creation measures



workers' buyout in Italy. These laws could be taken into consideration as good practices at European level, although these laws have not always been used in the analyzed case studies.

A brief description of these four laws is outlined below.

2.2. Key findings of case studies: resources and constraints

The field research made it possible to deepen the attitudes and strategies enacted by social partners to tackle the negative effects of the economic crisis on companies, employment and local labour market, and to investigate in which manner those factors - together with the normative framework - have influenced the outcomes of social partner action.

2.2.1 Attitudes, strategies and outcomes

The case studies highlighted the goals pursued, the means and the resources employed or mobilized by social partners in order to achieve different goals: to prevent closure, heavy restructuring of productive sites, to concur regarding the relaunch of the local economy, to manage collective redundancies by supporting workers in setting up different forms of enterprise and self-employment, or in re-training and acquiring new competences useful for a successful relocation.



examinons ici. Nous proposons une description des ces quatre lois dans le tableau suivant.

2.2 Principaux résultats des études de cas : ressources et contraintes

La recherche de terrain a permis d'approfondir notre compréhension des attitudes et des stratégies adoptées par les partenaires sociaux pour contrer les effets de la crise économique sur les entreprises, sur l'emploi, sur le marché du travail local, et de comprendre comment ces facteurs — au-delà du cadre législatif — ont influencé le succès des actions menées.

2.2.1 Attitudes, stratégies et résultats

Dans les études de cas, nous nous sommes penchés sur les objectifs de l'action menée, ainsi que sur les moyens et les ressources utilisées ou mobilisées par les partenaires sociaux pour atteindre plusieurs objectifs : éviter la fermeture ou la restructuration massive de sites productifs, trouver un accord pour relancer l'économie locale, gérer les licenciements collectifs en accompagnant les ouvriers dans leur projet de création de différentes formes d'entreprises et d'activités indépendantes ou de formation professionnelle visant à acquérir de nouvelles compétences utiles sur le marché du travail.



dei casi in Francia e due importanti leggi che sostengono direttamente l'acquisizione delle unità produttive da parte dei lavoratori in Italia. Queste leggi, sebbene non siano sempre state utilizzate negli studi di caso analizzati, potrebbero essere prese in considerazione come buone pratiche a livello europeo.

Una breve descrizione di queste quattro leggi è riportata di seguito.

2.2. Risultati-chiave dei casi di studio: le risorse e gli ostacoli

La ricerca sul campo ha permesso di approfondire le attitudini e le strategie messe in atto dalle parti sociali per affrontare gli effetti negativi della crisi economica sulle imprese, sull'occupazione e sul mercato del lavoro locale, e di indagare in che modo tali fattori - insieme al quadro normativo - ne abbiano influenzato i risultati.

2.2.1 Atteggiamenti, strategie e risultati

Gli studi di caso hanno evidenziato le finalità perseguite, i mezzi e le risorse impiegate o mobilitate dagli attori sociali al fine di raggiungere diversi obiettivi: prevenire la chiusura, gestire le pesanti ricadute delle ristrutturazioni dei siti produttivi, concorrere al rilancio dell'economia locale, gestire i licenziamenti collettivi sostenendo i lavoratori nella creazione di diverse forme di impresa e di lavoro autonomo o nella riqualificazione e acquisizione di nuove competenze utili al trasferimento in altre realtà produttive.



we Francji, oraz dwie ważne ustawy, które bezpośrednio wspierają wykup pracownicy we Włoszech. Przepisy te mogą być uznane za dobre praktyki na poziomie europejskim, chociaż nie zawsze były one stosowane w analizowanych studiach przypadku. Krótki opis tych czterech ustaw przedstawiono poniżej.

2.2. Kluczowe ustalenia analiz przypadków: zasoby i ograniczenia

Badania terenowe umożliwiły zgłębienie postaw i strategii przyjmowanych przez partnerów społecznych w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu gospodarczego dla firm, zatrudnienia i lokalnego rynku pracy, a także zbadanie, w jaki sposób te czynniki - wraz z właściwymi im ramami normatywnymi - wpływały na wyniki działań partnerów społecznych.

2.2.1 Postawy, strategie i wyniki

Analizy przypadków zwróciły uwagę na wyznaczone cele, środki i zasoby wykorzystane lub zmobilizowane przez partnerów społecznych w celu osiągnięcia różnych założeń: zapobiec likwidacji, uniknąć znaczącej restrukturyzacji miejsc produkcji, znaleźć kompromis dla ożywienia lokalnej gospodarki, zarządzać zwolnieniami grupowymi poprzez wspieranie pracowników w zakładaniu różnych form działalności gospodarczej i samozatrudnienia, przekwalifikować i pozwolić pracownikom zdobyć nowe kompetencje przydatne do pomyślnej relokacji (delokalizacji).



directamente la compra de los trabajadores en Italia. Estas leyes podrían considerarse como buenas prácticas a nivel europeo, aunque estas leyes no siempre se han utilizado en los estudios de caso analizados.

A continuación se describe una breve descripción de estas cuatro leyes.

2.2. Principales hallazgos de los estudios de caso: fuentes y dificultades

El trabajo de campo permitió profundizar en las actitudes y estrategias promulgadas por los interlocutores sociales para abordar los efectos negativos de la crisis económica en las empresas, el empleo y el mercado laboral local, e investigar de qué manera esos factores, junto con el marco normativo, han influyeron en los resultados de la acción del socio social.

2.2.1 Actitudes, estrategias y resultados

Los estudios de caso destacaron los objetivos perseguidos, los medios y los recursos empleados o movilizados por los interlocutores sociales para lograr diferentes objetivos: prevenir el cierre, una reestructuración pesada de los sitios productivos, coincidir con el relanzamiento de la economía local, gestionar despidos colectivos, apoyando a los trabajadores en la creación de diferentes formas de empresa y trabajo por cuenta propia, o en la re-capacitación y la adquisición de nuevas competencias útiles para una reubicación exitosa.

Original title /English title Nom de la loi Nome Originale /Nome Italiano Oryginalny tytuł ustawy i jego polski odpowiednik Título original / Título en español	Brief description Description Breve descrizione Krótki opis Breve descripción
LOI FLORANGE "pour reconquérir l'économie réelle" Law for the recovery of the real economy (2014)	Any corporation that wishes to close a site of more than 1,000 staff through collective layoffs must look for a buyer for the site and staff.
Loi Florange « pour reconquérir l'économie réelle » (2014)	Toute entreprise cherchant à fermer un site de plus de 1000 salariés doit chercher un acheteur pour le site et pour le personnel.
Loi Florange "pour reconquérir l'économie réelle" Legge per il recupero dell'economia reale (2014)	La legge stabilisce che qualsiasi azienda che desideri chiudere un impianto con oltre 1.000 dipendenti prevedendo licenziamenti collettivi è obbligata a cercare un acquirente per l'impianto che garantisca il mantenimento dei livelli occupazionali.
Loi Florange "pour reconquérir l'économie réelle" Ustawa na rzecz ożywienia realnej gospodarki(2014)	Każda korporacja chcąc zamknąć zakład zatrudniający więcej niż 1000 pracowników poprzez zbiorowe zwolnienia musi podjąć starania w zakresie znalezienia nabywcy dla zakładu i jego pracowników.
Loi Florange "pour reconquérir l'économie réelle" Ley para la recuperación de la economía real (2014)	Cualquier corporación que desee cerrar un sitio de más de 1,000 empleados a través de despidos colectivos debe buscar un comprador para el sitio y el personal.
Nouvelle Organisation Territoriale de la République New Territorial Organization for the Republic (NOTRE law) (2015)	The law aims to accelerate processes of decentralization and to reinforce regions' ability and economic power.
Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRE, 2015)	Cette mesure a pour objectif de décentraliser le pouvoir décisionnaire et de renforcer les capacités et le pouvoir économique des régions
Nouvelle Organisation Territoriale de la République Nuova Organizzazione Territoriale per la Repubblica (NOTRE law) (2015)	La legge mira ad accelerare i processi di decentramento e rafforzare la capacità e il potere economico delle Regioni Alle quali viene dato maggiore potere di intervento sulle politiche economiche territoriali.
Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRE) Nowa organizacja terytorialna dla Republiki (2015)	Ustawa ma na celu przyspieszenie procesów decentralizacji oraz wzmocnienie kompetencji i siły gospodarczej regionów.
Nouvelle Organisation Territoriale de la République Nueva organización territorial para la República (NOTRE law) (2015)	El objetivo de la ley es acelerar los procesos de descentralización y reforzar la capacidad y el poder económico de las regiones.
"Destinazione Italia", l. 9/2014 Law 21 February 2014 no. 9	Law 9/2014 establishes the pre-emptive right for ex-workers organised in cooperatives to buyout or to rent the company in cases of bankruptcy (Art. 11 paragraphs 2 and 3)
« Destinazione Italia », Loi no. 9 du 21 février 2014	La loi no. 9 de 2014 établit le droit de préemption d'anciens ouvriers organisés en coopératives pour l'achat ou la location d'entreprise en cas de faillite (Art. 11, paragraphes 2 et 3).
"Destinazione Italia" legge 21 Febbraio 2014 no. 9	La legge n. 9/2014 stabilisce il diritto di prelazione per gli ex lavoratori organizzati in cooperative sull'acquisto o l'affitto dell'impresa in caso di bancarotta (articolo 11 capoversi 2 e 3)
"Destinazione Italia", l. 9/2014 Ustawa 9/2014, tj. z dn. 21 lutego 2014r. Nr 9	Ustawa 9/2014 ustanawia prawo pierwokupu dla byłych pracowników zrzeszonych w kooperatywach, aby wykupić lub wynająć spółkę w przypadku upadłości (Art. 11 ust. 2 i 3)
"Destinazione Italia", l. 9/2014 Law 21 February 2014 no. 9	La Ley 9/2014 establece el derecho de preferencia para los ex trabajadores organizados en cooperativas para comprar o alquilar la empresa en casos de quiebra (Art. 11 párrafos 2 y 3)
Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione Commonly known as Legge Marcora (and subsequent amendments and additions), 1985	The Law, together with additional complementary business legislation and further reforms to the law in recent years, has promoted the consolidation and start-up of cooperatives and, in particular, the conversion of firms that were in a crisis into worker cooperatives. Special funds for financing worker buyouts have been established by the law and by the representative organisations of cooperatives
« Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti e salvaguardia dei livelli di occupazione » Aussi connue sous le nom de « Legge Marcora », 1985	Cette loi, avec d'autres mesures et amendements récents, encourage la création et le lancement d'activité de coopératives, en particulier la reconversion d'entreprises en crise en coopératives ouvrières. Un financement spécial pour le rachat d'une entreprise par ses ouvriers a été établi par la loi et par les associations représentantes des coopératives.
Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli occupazionali. Legge 49/85 e successive modifiche/integrazioni (meglio conosciuta come Legge Marcora)	La legge, insieme a successive leggi complementari sulle imprese e riforme legislative, ha promosso il consolidamento e l'avvio di cooperative e sostiene, in particolare, la conversione delle imprese in crisi in imprese gestite dai lavoratori a rischio di licenziamento organizzati in cooperativa. La legge prevede anche l'istituzione di un Fondo gestito dalle organizzazioni di rappresentanza delle cooperative per il sostegno finanziario di tali iniziative (workers' buyout)
Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione Znana powszechnie znany jako Legge Marcora (uwzględniając kolejne poprawki i dodatki) 1985	Ustawa, wraz z dodatkowymi uzupełniającymi przepisami handlowymi i dalszymi reformami prawa w ostatnich latach, promuje konsolidację i zakładanie kooperatyw, a w szczególności przekształcanie firm znajdujących się w kryzysie w kooperatywy pracownicze. Specjalne fundusze na finansowanie wykupów pracowniczych zostały ustanowione przez prawo i przez przedstawicielskie organizacje kooperatyw.
Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure urgenti a salvaguardia dei livelli di occupazione Comunmente conocido como Legge Marcora (and siguientes reformas y adiciones) 1985	La Ley, junto con una legislación comercial complementaria adicional y nuevas reformas a la ley en los últimos años, ha promovido la consolidación y la puesta en marcha de cooperativas y, en particular, la conversión de empresas en crisis en cooperativas de trabajadores. La ley y las organizaciones representativas de cooperativas han establecido fondos especiales para financiar compras de trabajadores.



France Case study 1: KME

In an unfavourable framework of both structural and short-term crisis, in 2008 the KME Group adopted a strategy of disengagement, streamlining, and cessation of activity in some of its European production units. The main goal was to focus production in one site in Germany. Employee representatives at KME, mostly CFDT, agreed, in a cooperative manner, to sign a productivity clause: KME decided to maintain or increase production in the local site in exchange for modifications in working conditions. In 2015, despite significant financial and productivity improvements, the KME group announced the decision to close the local establishment. Workers' representatives, at this point, changed their attitude. It was no longer the time for cooperation or for negotiating a deal over collective layoffs, so the conflict became politicized. Workers' representatives called for support from institutional and political actors, at both the local and national levels. However, conscious of the magnitude of the opportunity provided by the "Florange bill" (see section 2.1.2), they refrained from calling a strike or other forms of protest. The politicization of the conflict was so pronounced that a new bill (i.e. bill on pledged inventories, see section 2.2.2) was passed in January 2016, which favoured the negotiations about the takeover of the local production site. A Finnish group submitted a



France Première étude de cas : KME

Dans un contexte peu favorable de crise tant structurelle que conjoncturelle, le groupe KME a adopté en 2018 une stratégie de désengagement, de rationalisation et de fermeture d'une partie de ses unités de production en Europe. L'objectif est de concentrer l'activité sur une seule unité en Allemagne. Les organisations syndicales de KME, majoritairement CFDT, tentent de remédier à la situation en acceptant la signature d'un accord de productivité. KME accepte de maintenir ou même d'augmenter la production du site en échange de modifications dans les conditions de travail. Toutefois, en 2015, malgré les améliorations notoires, la direction du groupe annonce la fermeture du site. L'attitude jusqu'ici conciliatrice des représentants du personnel change complètement. Il n'est plus question de négocier un nouveau plan de départs volontaires. La situation prend une ampleur politique. Les représentants du personnel font appel au soutien des acteurs institutionnels et politiques locaux, régionaux et nationaux. Conscients de l'opportunité présentée par la loi Florange, ils décident de ne pas faire de grève. La situation prend tant d'ampleur politique qu'une nouvelle mesure (la loi sur les gages sur stocks, voir paragraphe 2.2.2) est promulguée en janvier 2016. Cette loi favorise les négociations concernant un potentiel rachat du site. Un groupe finlandais fait une proposition de rachat comprenant un plan social (à peu près 70 licenciements). Les représentants



Francia Caso studio 1: KME

In un quadro sfavorevole sia di crisi strutturale che a breve termine, nel 2008 il Gruppo KME ha adottato una strategia di disimpegno, razionalizzazione e cessazione dell'attività in alcune delle sue unità di produzione europee. L'obiettivo principale era focalizzare la produzione in un sito in Germania. I rappresentanti dei dipendenti di KME, in particolare la CFDT, hanno concordato, in modo condiviso, di firmare una clausola di produttività: KME ha deciso di mantenere o aumentare la produzione nel sito locale in cambio di modifiche delle condizioni di lavoro. Nel 2015, nonostante significativi miglioramenti finanziari e produttivi, il gruppo KME ha annunciato la decisione di chiudere lo stabilimento locale. I rappresentanti dei lavoratori, a questo punto, hanno cambiato atteggiamento. Non era più il momento della cooperazione o della negoziazione di un accordo sui licenziamenti collettivi: conflitto varcava i confini aziendali. I rappresentanti dei lavoratori hanno chiesto il sostegno di attori istituzionali e politici, a livello locale e nazionale. Tuttavia, consapevoli delle opportunità offerte dalla "legge Florange" (cfr. Sezione 2.1.2), si sono astenuti dall'organizzare uno sciopero o altre forme di protesta. La vicenda ha influito sul piano legislativo tanto che nel gennaio 2016 è stata approvata una nuova legge che, prendendo a modello una legge tedesca, consente alle banche di offrire prestiti di investimento utilizzando come garanzia le giacenze di magazzino



Francia Analiza przypadku 1: KME

W niekorzystnych ramach zarówno kryzysu strukturalnego, jak i krótkoterminowego, w 2008r. Grupa KME przyjęła strategię polegającą na wycofywaniu, usprawnianiu i zaprzestaniu działalności w niektórych swoich europejskich jednostkach produkcyjnych. Głównym celem tych działań było skoncentrowanie produkcji w jednym miejscu, a mianowicie w Niemczech. Przedstawiciele pracowników KME, głównie CFDT, zgodzili się, w sposób kooperatywny, podpisać klauzulę produkcyjną: KME zdecydowało się utrzymać lub zwiększyć produkcję w lokalnym zakładzie w zamian za modyfikację warunków pracy. W 2015r, mimo znaczącej poprawy sytuacji finansowej i wydajności pracy, Grupa KME ogłosiła decyzję o zamknięciu lokalnego zakładu, co zmieniło nastawienie przedstawicieli jego pracowników. Nie było dłużej czasu na współpracę lub negocjowanie umów w sprawie zwolnień grupowych, prze co konflikt przybrał charakter polityczny. Przedstawiciele pracowników wezwali do wsparcia podmioty instytucjonalne i polityczne, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym. Jednakże, świadomi możliwości oferowanej przez ustawę Florange (patrz ust. 2.1.2), powstrzymali się od wezwania do strajku lub innych form protestu. Upolitycznienie konfliktu było na tyle wyraźne, że nowa ustawa (tj. projekt ustawy o zastawionych aktywach, patrz ust. 2.2.2) została przyjęta w styczniu 2016r, co sprzyjało negocjacom dotyczącym przejęcia lokalnego zakładu produkcyjnego. Grupa fińska złożyła



Francia Estudio de caso 1: KME

En un marco desfavorable de crisis tanto estructural como a corto plazo, en 2008 el Grupo KME adoptó una estrategia de desconexión, racionalización y cese de la actividad en algunas de sus unidades de producción europeas. El objetivo principal era enfocar la producción en un sitio en Alemania. Los representantes de los empleados en KME, en su mayoría CFDT, acordaron, de manera cooperativa, firmar una cláusula de productividad: KME decidió mantener o aumentar la producción en el sitio local a cambio de modificaciones en las condiciones de trabajo. En 2015, a pesar de importantes mejoras financieras y de productividad, el grupo KME anunció la decisión de cerrar el establecimiento local. Los representantes de los trabajadores, en este punto, cambiaron su actitud. Ya no era el momento para la cooperación o para negociar un acuerdo sobre los despidos colectivos, por lo que el conflicto se politizó. Los representantes de los trabajadores solicitaron el apoyo de los actores institucionales y políticos, tanto a nivel local como nacional. Sin embargo, conscientes de la magnitud de la oportunidad brindada por el "proyecto de ley de Florange" (ver sección 2.1.2), se abstuvieron de convocar una huelga u otras formas de protesta. La politización del conflicto fue tan pronunciada que en enero de 2016 se aprobó un nuevo proyecto de ley (es decir, un proyecto de ley sobre inventarios comprometidos, ver la sección 2.2.2), que favoreció las negociaciones sobre



proposal for the acquisition along with an industrial plan, which estimated 70 layoffs. Trade unions kept on opposing layoffs and offered to develop an alternative industrial plan. With this plan, the workers could collectively determine the ways in which to cut costs. They identified a number of avoidable expenses and took several specific measures. On top of these proposed changes, which included 33 early retirements, the costs would have dropped significantly so the take-over was signed.

Case study 2: PSA

PSA has been announcing collective layoffs since 2006, following structural problems of overcapacity and severe competition. In 2012, when 1,000 layoffs were announced, an early retirement deal was set up, which enabled employees to leave the company 5 years before their retirement age while still receiving 75% of their retirement benefits. In 2013, the management and employee representatives signed a clause for competitiveness. In exchange for a freeze on salaries, a cut in bonuses, and a more flexible work organization, PSA promised to renew its production. CFDT and CGT, at the time in minority, opposed the deal. However, the company union signed. The agreement declared that the production plant would not close, but, in effect, the deal seemed to only put back this closure a couple of years. CFDT started to organise protests, by means of



syndicaux continuent de s'opposer à tout licenciement, mais ils proposent de prendre en charge eux-mêmes le plan d'économie, et de déterminer collectivement un moyen de réduire les frais de structure de l'entreprise. Un certain nombre de postes de dépenses sont identifiés et des mesures spécifiques sont prises. Ces transformations, qui incluent 33 contrats de pré-retraite, font baisser les coûts, et le rachat est signé.

Deuxième étude de cas : PSA

PSA annonce des plans sociaux pour son site rennais depuis 2006, suivant des problèmes structureaux de surcapacité et de concurrence accrue dans le marché automobile. En 2012, 1 000 suppressions de postes sont annoncées, un plan de pré-retraite est mis en place qui permet aux salariés de quitter l'entreprise 5 ans avant le terme de leur retraite en continuant à toucher 75% de leur salaire. En 2013, les partenaires sociaux, signent un accord de compétitivité. En contrepartie du gel des salaires, et de la suppression de primes et de certaines flexibilités, le groupe s'engage à renouveler la production. Les syndicats CFDT et la CGT, minoritaires à l'époque, refusent de signer. Ils estiment que ce contrat ne fait que repousser la fermeture du site de quelques années. En 2013, ils organisent une manifestation et des débrayages en faveur de la préservation du site. A plusieurs reprises la production de l'usine est interrompue pendant plusieurs heures. En 2014, la CFDT est élue syndicat majoritaire. Forts de cette nouvelle position, ils s'assoient à la table des négociations pour



di un'azienda (cfr. Sezione 2.2.2). Tale legge ha favorito le trattative sull'acquisizione del sito di produzione locale. Un gruppo finlandese ha presentato una proposta per l'acquisizione accompagnata da un piano industriale, che prevedeva 70 licenziamenti. I sindacati hanno continuato a negoziare e hanno proposto un piano industriale alternativo. Con questo piano, i lavoratori avrebbero potuto determinare collettivamente come tagliare i costi. Hanno identificato una serie di spese evitabili e hanno adottato diverse misure specifiche. Questi cambiamenti, che comprendevano anche 33 pensionamenti anticipati, hanno portato ad una significativa diminuzione dei, così che l'acquisizione è stata sottoscritta.

Caso studio 2: PSA

PSA ha annunciato licenziamenti collettivi dal 2006, a seguito di problemi strutturali di sovraccapacità produttiva e difficoltà con la concorrenza. Nel 2012, quando sono stati annunciati 1.000 licenziamenti, è stato istituito un accordo di prepensionamento, che ha permesso ai dipendenti che ne avevano i requisiti di lasciare l'azienda 5 anni prima dell'età pensionabile, ricevendo, nel frattempo, il 75% delle loro future prestazioni pensionistiche. Per gli altri lavoratori, nel 2013, la direzione e i rappresentanti dei lavoratori hanno firmato un accordo per la competitività: In cambio di un congelamento dei salari, una riduzione dei premi e un'organizzazione del lavoro più flessibile, PSA si impegnavano a rinnovare la propria produzione. CFDT e CGT, al momento in minoranza, si



wniosek o przejęcie wraz z planem restrukturyzacji, który przewidywał 70 zwolnień. Związki zawodowe nadal sprzeciwiały się zwolnieniom i zaproponowały opracowanie alternatywnego planu, dzięki czemu pracownicy mogli wspólnie określić sposoby obniżenia kosztów zakładu. Zidentyfikowano szereg możliwych do uniknięcia wydatków i podjęto w tym zakresie konkretne działania. Oprócz proponowanych zmian, które obejmowały 33 wcześniejsze przejścia na emeryturę, koszty uległy znacznemu obniżeniu, w związku z czym przejęcie zakładu zostało podpisane.

Analiza przypadku 2: PSA

PSA ogłaszało zwolnienia grupowe od 2006r., mające wynikać ze strukturalnych problemów nadwyżki zdolności produkcyjnej i silnej konkurencji. W 2012r., po ogłoszeniu 1000 zwolnień, utworzono umowę o przejściu na wcześniejszą emeryturę, która umożliwiła pracownikom opuszczenie firmy na 5 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego, przy zachowaniu 75% wartości swojej emerytury. W 2013r. przedstawiciele zarządu i pracowników podpisali klauzulę konkurencyjności. W zamian za zamrożenie wynagrodzeń, obniżenie premii i bardziej elastyczną organizację pracy, PSA obiecało odnowić swoją produkcję. CFDT i CGT, wówczas w mniejszości, sprzeciwiały się porozumieniu, mimo to związek firmy je podpisał. Porozumienie przewidywało, że zakład produkcyjny nie zostanie zamknięty, ale ostatecznie umowa wydawała się jedynie odkładać likwidację w czasie o kilka lat. CFDT zaczęło organizować protesty w postaci marszów i strajków, by sprzeciwić się



la adquisición del sitio de producción local. Un grupo finlandés presentó una propuesta para la adquisición junto con un plan industrial, que estimó 70 despidos. Los sindicatos siguieron oponiéndose a los despidos y ofrecieron desarrollar un plan industrial alternativo. Con este plan, los trabajadores podrían determinar colectivamente las formas en que se pueden reducir los costos. Identificaron una serie de gastos evitables y tomaron varias medidas específicas. Además de estos cambios propuestos, que incluían 33 jubilaciones anticipadas, los costos se habrían reducido significativamente por lo que se firmó la toma de posesión.

Estudio de caso 2: PSA

PSA ha estado anunciando despidos colectivos desde 2006, a raíz de problemas estructurales de sobrecapacidad y competencia severa. En 2012, cuando se anunciaron 1.000 despidos, se estableció un acuerdo de jubilación anticipada, que permitió a los empleados abandonar la empresa 5 años antes de su edad de jubilación y al mismo tiempo recibir el 75% de sus beneficios de jubilación. En 2013, la gerencia y los representantes de los empleados firmaron una cláusula para la competitividad. A cambio de una congelación en los salarios, un recorte de bonos y una organización de trabajo más flexible, PSA prometió renovar su producción. CFDT y CGT, en ese momento en minoría, se opusieron al acuerdo. Sin embargo, el sindicato de la empresa firmó. El acuerdo declaró que la planta de producción no se cerraría,



marches, and strikes to oppose the clause. They managed to mobilize employees and production was blocked for a number of hours. In 2014, CFDT gained the majority and sat at the negotiation tables with more power. At that time, the competitiveness clause, as well as a national pact concerning the maintenance of employment, was about to expire. The economic context had changed, and worked in their favour: the European auto market was recovering. CFDT asked for political and institutional support and pushed PSA to set up a steering committee with the support of both the president of the region and the prefect. In November 2014, PSA, the president of the regional council and employee representatives acknowledged the necessity of regional support to preserve the production and employment levels at the local establishment. They all agreed that the site was oversized, especially after downsizing production, and that structural costs heavily hindered the site's profitability. To remedy this problem, with the unions' consent, the region offered to buy back 520,000 square meters of unoccupied land, which would be used in a large-scale reindustrialization project focused on sustainable innovation. To date, two companies have begun production: the Atlantic High Speed Train (TGV) car recycling workshop, which employs 80 staff on loan from PSA, and B3 EcoDesign, a home design and construction company that aims to mass



envisager avec la direction le futur de l'entreprise. Le pacte de compétitivité est presque arrivé à son terme, ainsi qu'un accord national signé PSA concernant le maintien de l'emploi. Le contexte économique, bien différent de celui de 2013, va jouer en leur faveur. Le marché automobile est en redressement. La CFDT sollicite le soutien de différents acteurs publics. Ils poussent PSA à mettre en place un comité de pilotage, sous l'égide du président de région, et du préfet. En novembre 2014, le PDG de PSA, le président du conseil régional de Bretagne et les représentants syndicaux conviennent de la possibilité d'un accompagnement territorial pour pérenniser l'activité et l'emploi sur le site. Les partenaires sociaux s'accordent sur le fait que le site est surdimensionné – en particulier après la réduction du volume de production – et que les frais de structure alourdissent fortement la rentabilité du site. Pour remédier à ce problème, et avec l'accord de syndicats, la région propose de racheter 520 000 mètres carrés de terrain inoccupés, qui vont être mise à profit pour un grand projet de ré-industrialisation, dédié à l'offre du futur. Pour l'heure, deux entreprises y ont démarré leur activité. L'atelier de recyclage de rames du TGV Atlantique, qui mobilise 80 salariés prêtés par PSA, et l'activité du constructeur de pavillons B3 EcoDesign, liée à la fabrication de maisons à la chaîne à partir de conteneurs de transport maritime. En vendant ces terrains, PSA touche 13,3 millions d'euros de liquidité. Cette procédure est rendue possible



sono opposti all'accordo. Tuttavia, il sindacato "giallo" aziendale ha firmato. L'accordo dichiarava che l'impianto di produzione non sarebbe stato chiuso, ma, in effetti, sembrava solo rimandare questa chiusura per un paio di anni. La CFDT ha iniziato a organizzare proteste, con marce e scioperi per opporsi all'accordo e la produzione è stata bloccata per un certo numero di ore. Nel 2014, le iscrizioni alla CFDT hanno raggiunto la maggioranza dei voti, consentendo all'organizzazione di sedersi ai tavoli con maggiore potere negoziale, nel periodo in cui la clausola sulla competitività, nonché un patto nazionale relativo al mantenimento dell'occupazione, stavano per scadere. Il contesto economico era cambiato ed incideva favorevolmente per la ripresa del mercato automobilistico europeo. La CFDT, con il sostegno politico e istituzionale, ha spinto PSA ad istituire un comitato direttivo con il sostegno sia del presidente della regione sia del prefetto. Nel novembre 2014, PSA, il presidente del consiglio regionale e i rappresentanti dei lavoratori hanno riconosciuto la necessità di un sostegno regionale per preservare i livelli produttivi ed occupazionali dello stabilimento locale. Tutti hanno concordato sul fatto che il sito fosse sovradimensionato, soprattutto dopo la riduzione della produzione, e che i costi strutturali ostacolavano pesantemente la redditività del sito. Per rimediare a questo problema, con il consenso dei sindacati, la Regione si è offerta di riacquistare da PSA 520.000 metri quadrati di terra non occupata, al costo di 13,3 milioni di euro, da utilizzare in un progetto di reindustrializzazione su larga scala incentrato sull'innovazione sostenibile. Ad oggi, sul sito, sono



kłauzuli. Udało im się zmobilizować pracowników i produkcja została zablokowana na określoną liczbę godzin. W 2014r. CFDT zyskało większość i zasiadło przy stole negocjacyjnym z większym poparciem. W tym czasie wygłosiła klauzula konkurencyjności, a ten sam los czekał wkrótce narodowy pakt dotyczący utrzymania zatrudnienia. Kontekst gospodarczy zmienił się i zadziałał na korzyść zakładu: europejski rynek samochodowy odradzał się. CFDT poprosiło o polityczne i instytucjonalne wsparcie, wymuszając na PSA utworzenie komitetu zarządczego przy wsparciu prezydenta regionu i lokalnego prefekta. W listopadzie 2014r. PSA, przewodniczący rady regionalnej i przedstawiciele pracowników potwierdzili konieczność regionalnego wsparcia w celu podtrzymania poziomu produkcji i zatrudnienia w lokalnym zakładzie. Wszyscy zgodzili się, że zakład był zbyt duży, zwłaszcza po zmniejszeniu produkcji, a koszty strukturalne znacznie utrudniały jego rentowność. Aby zaradzić temu problemowi, za zgodą związków, region zaoferował odkupienie 520 tys. metrów kwadratowych niezajętego gruntu, który zostałby wykorzystany w szeroko zakrojonym projekcie reindustrializacji skupionym na implementacji zrównoważonych innowacji. Do tej pory produkcję rozpoczęły dwie firmy: warsztat recyklingu samochodów szybkobieżnych Atlantic TGV, zatrudniający 80 pracowników wypożyczonych z PSA, oraz B3 EcoDesign, firma zajmująca się projektowaniem i budową domów, która ma na celu masową produkcję domów na bazie kontenerów transportowych. PSA otrzymało 13,3 mln EUR w postaci aktywów płynnych. Procedura ta była możliwa dzięki ustawie NOTRE (patrz



pero, en efecto, el acuerdo parecía retrasar este cierre solo un par de años. CFDT comenzó a organizar protestas, por medio de marchas, y huelgas para oponerse a la cláusula. Lograron movilizar a los empleados y la producción se bloqueó durante varias horas. En 2014, CFDT ganó la mayoría y se sentó en las mesas de negociación con más poder. En ese momento, la cláusula de competitividad, así como un pacto nacional sobre el mantenimiento del empleo, estaba a punto de expirar. El contexto económico había cambiado y funcionó a su favor: el mercado automotriz europeo se estaba recuperando. CFDT solicitó apoyo político e institucional e impulsó a PSA a establecer un comité directivo con el apoyo tanto del presidente de la región como del prefecto. En noviembre de 2014, PSA, el presidente del consejo regional y representantes de los empleados reconocieron la necesidad de apoyo regional para preservar los niveles de producción y empleo en el establecimiento local. Todos estuvieron de acuerdo en que el sitio era demasiado grande, especialmente después de reducir la producción, y que los costos estructurales obstaculizaban en gran medida la rentabilidad del sitio. Para remediar este problema, con el consentimiento de los sindicatos, la región ofreció recomprar 520,000 metros cuadrados de tierra desocupada, que se utilizaría en un proyecto de reindustrialización a gran escala centrado en la innovación sostenible. Hasta la fecha, dos empresas han comenzado la producción: el taller de reciclaje de automóviles Atlantic High Speed Train



produce homes built from naval transport containers. PSA received 13.3 million euros in liquid assets. This procedure was made possible by the NOTRE law (see section 2.2.2.), recently passed by the socialist government, to accelerate processes of decentralization and to reinforce the ability and economic power of regional governments. In exchange, PSA promised to invest 100 million euros: 75 in order to modernize the site, and 25 to bring back contracting jobs (dashboard and apron production) to Ille-et-Vilaine. Furthermore, PSA announced their decision to produce locally a new model that they had originally planned to develop in China. As part of the deal, trade unions signed a competitiveness clause that put an end to extra days off for some workers and instituted salary reductions until 2019. Furthermore, PSA installed individual counter modules, an individualized system of time management that drastically increased work flexibility. Despite these major steps forward, and the social partners' cooperative attitude, there are still controversies and disagreements. Several times, PSA has opted to sell employees' contracts to other companies. Employees were neither consulted nor even informed of the change. Unions resisted these practices by attempting to sue the leadership.



par la loi NOTRE récemment mise en place par le gouvernement socialiste, pour accélérer le processus de décentralisation, et renforcer la compétence et le pouvoir économique des régions. En contrepartie, PSA s'engage à investir 100 millions d'euros, dont 75 millions seront consacrés à moderniser l'usine et 25 millions utilisés pour rapatrier la sous-traitance, c'est à dire la production des planches de bord et des boucliers, en Ille-et-Vilaine. PSA annonce aussi sa décision de développer un nouveau modèle sur le site rennais, qui avait initialement été conçu pour être produit en Chine. En échange, les syndicats signent un accord de compétitivité qui prévoit notamment la suppression de jours de congés supplémentaires pour certains ouvriers et une modération salariale jusqu'à fin 2019. De plus, la mise en place d'un compteur à modulation, qui permet une gestion du temps individualisé, renforce drastiquement la flexibilité du travail. Malgré ces avancées majeures, et la volonté apparente des partenaires sociaux de coopérer, l'état du dialogue social, au sein de l'entreprise, n'est pas complètement apaisé. En effet, à plusieurs reprises, PSA a procédé à des externalisations, en vendant le contrat de ses salariés à d'autres entreprises. A ces occasions, ceux-ci ne seront ni consultés, ni même avertis. Les syndicats contestent ce procédé en attaquant la direction en justice.



presenti due società: l'Atlantic High Speed Train (TGV), laboratorio per il riciclaggio di auto, che impiega 80 dipendenti provenienti da PSA, e B3 EcoDesign, una società di progettazione e costruzione che si propone di produrre in serie case costruite con container del trasporto navale. Questa procedura è stata resa possibile dalla legge NOTRE (cfr. Sezione 2.2.2.), approvata dal governo socialista, per accelerare i processi di decentramento e rafforzare la capacità e il potere economico dei governi regionali. In cambio della somma ottenuta grazie a questa procedura, PSA si è impegnata ad investire 100 milioni di euro: 75 per modernizzare il sito e 25 per riportare i lavori di appalto (cruscotto e produzione di grembiuli) a Ille-et-Vilaine. Inoltre, PSA ha annunciato la decisione di produrre localmente un nuovo modello che avevano originariamente programmato di sviluppare in Cina. Come parte dell'accordo, i sindacati hanno firmato una clausola sulla competitività che ha posto fine a giorni di ferie extra per alcuni lavoratori e ha istituito riduzioni salariali fino al 2019. Inoltre, PSA ha installato singoli moduli contatore, un sistema individualizzato di gestione del tempo che ha aumentato drasticamente la flessibilità del lavoro. Nonostante questi importanti passi avanti e l'atteggiamento cooperativo delle parti sociali, permangono ancora controversie e disaccordi. Diverse volte, PSA ha deciso di esternalizzare i dipendenti ad altre società, senza procedere a forme di consultazione ed informazione. I sindacati hanno reagito a queste pratiche tentando di citare in giudizio il management.



ust. 2.2.2.), niedawno przyjętej przez rząd socjalistyczny z myślą o usprawnieniu procesów decentralizacji oraz poprawy kompetencji i siły gospodarczej rządów regionalnych. W zamian PSA obiecała zainwestować 100 milionów EUR: 75 mln w modernizację zakładu i pozostałe 25 mln w przywrócenie zleceń (na produkcję desek rozdzielczych i części masek) do Ille-et-Vilaine. Ponadto PSA ogłosiło decyzję o lokalnej produkcji nowego modelu pojazdu, który pierwotnie miał powstać w Chinach. W ramach umowy związku zawodowe podpisały klauzulę konkurencyjności, która położyła kres dodatkowym dniom wolnym od pracy dla niektórych pracowników i wprowadziła obniżki wynagrodzeń do 2019r. Ponadto PSA zainstalowało indywidualne moduły liczników tworzące zindywidualizowany system zarządzania czasem, który diametralnie zwiększył elastyczność pracy. Pomimo tych znaczących posunięć i chęci porozumienia ze strony partnerów społecznych, wciąż istnieją kontrowersje i spory. PSA kilkakrotnie zdecydowało się sprzedać kontrakty pracownicze innym firmom. Pracownicy nie byli pytani ani nawet nie informowani o tej zmianie. Związki sprzeciwiały się tym praktykom, próbując pozwać zarząd.



(TGV), que emplea a 80 empleados de PSA, y B3 EcoDesign, una empresa de diseño y construcción de viviendas que apunta a producir en masa casas construidas a partir de transporte naval. contenedores PSA recibió 13,3 millones de euros en activos líquidos. Este procedimiento fue posible gracias a la ley NOTRE (ver sección 2.2.2.), Recientemente aprobada por el gobierno socialista, para acelerar los procesos de descentralización y reforzar la capacidad y el poder económico de los gobiernos regionales. A cambio, PSA prometió invertir 100 millones de euros: 75 para modernizar el sitio, y 25 para recuperar empleos contratados (producción de tableros y delantales) en Ille-et-Vilaine. Además, PSA anunció su decisión de producir localmente un nuevo modelo que originalmente habían planeado desarrollar en China. Como parte del acuerdo, los sindicatos firmaron una cláusula de competitividad que puso fin a los días de descanso adicionales para algunos trabajadores e instituyeron reducciones salariales hasta 2019. Además, PSA instaló módulos de contador individuales, un sistema individualizado de gestión del tiempo que incrementó drásticamente la flexibilidad laboral. A pesar de estos importantes pasos hacia adelante, y de la actitud cooperativa de los interlocutores sociales, todavía hay controversias y desacuerdos. Varias veces, PSA ha optado por vender contratos de empleados a otras compañías. Los empleados no fueron consultados ni informados del cambio. Los sindicatos resistieron estas prácticas intentando demandar a los líderes.



Italy Case study 1: DISTRETTO CALZA ALTO MANTOVANO

Mantua's economy is primarily concerned with the processing and shipping of agricultural products, but it is also the centre of a hosiery industrial district, which in the past was considered the second in the world. The industrial district, until a few years ago, was considered the biggest in Europe (and the second in the world) with 400 companies and almost 18,000 workers. According to union data, it now employs approximately 8,000 workers and the number of companies has decreased by 10%. The competitiveness of the district started to fade on entry into the euro area, when an increasing number of companies began to relocate their production cycles, and some of the major players moved their production units abroad. A further effect of this process was the opening in the area of many small Chinese laboratories, where working conditions are often legally questionable. Some companies, unable to relocate their plants, used these laboratories in order to cut production costs. This has contributed to the loss of regular jobs often replaced by clandestine and illegal forms of employment. In order to tackle the negative consequences of these processes, the local actors (first of all, the Mayor of the main local municipality of the area and the local trade unions) tried to engage relevant stakeholders, at both local and national level, in order to: a) re-launch the economy of the industrial district by helping unemployed workers, made redundant by bankrupted firms, through interventions aimed



Italie Première Etude de cas : la ZONE INDUSTRIELLE ALTO MANTOVANO

L'économie de Mantoue se construit surtout autour d'activités de préparation et de transport de produits agricoles. Mais à une époque, Mantoue était aussi une zone industrielle textile de chaussettes et de bas, considérée comme la plus importante en Europe (et la deuxième dans le monde), avec 400 entreprises et presque 18 000 ouvriers. Selon les données des syndicats, cette zone mobilise à présent près de 8 000 ouvriers, et le nombre d'entreprises a diminué de 10%. La compétitivité de la zone commence à s'étioler au moment de la transition monétaire : de plus en plus d'entreprises commencent alors à délocaliser leurs cycles de production, et les plus grandes entreprises délocalisent leurs unités de production à l'étranger. Entre autres, ce développement a pour conséquence l'arrivée dans le territoire de plusieurs petits laboratoires d'origine chinoise, où les conditions de travail sont souvent légalement douteuses. Certaines entreprises, n'ayant pas la possibilité de délocaliser leur activité, font appel à ces laboratoires pour diminuer leurs coûts de production. Les postes stables sont donc remplacés par des formes d'emploi clandestines et illégales. Pour faire face aux conséquences négatives de ces transformations, les acteurs locaux (le maire de la principale commune du territoire et les syndicats locaux) tentent d'impliquer les parties prenantes aux niveaux local et national pour a) relancer l'économie de la zone industrielle en accompagnant les ouvriers licenciés par des entreprises



Italia Caso studio 1: DISTRETTO CALZA ALTO MANTOVANO

L'economia del territorio mantovano, incentrata principalmente sulla lavorazione di prodotti agricoli, è anche il centro di un distretto industriale di calzetteria, che con 400 aziende e quasi 18.000 lavoratori in passato era considerato il secondo al mondo e il più grande in Europa. Secondo i dati forniti dai sindacati, ora impiega circa 8.000 lavoratori e il numero di aziende è diminuito del 10%. La competitività del distretto ha iniziato a venire meno in concomitanza con l'ingresso nell'area dell'euro, quando un numero crescente di aziende ha iniziato a spostare i propri cicli produttivi all'estero. Un'ulteriore causa è stata l'apertura nell'area di molti piccoli laboratori cinesi, nei quali le condizioni di lavoro sono spesso discutibili. Alcune aziende, non riuscendo a spostare i loro impianti, per ridurre i costi di produzione hanno utilizzato questi laboratori. Ciò ha contribuito alla perdita di posti di lavoro regolari, spesso sostituiti da forme di lavoro clandestine e illegali. Per affrontare questa situazione, gli attori locali (in primo luogo il Sindaco di Mantova e i sindacati locali) hanno cercato di coinvolgere le parti interessate, a livello sia locale che nazionale, al fine di: a) rilanciare l'economia del distretto industriale aiutando i lavoratori disoccupati, licenziati dalle imprese in bancarotta, attraverso interventi volti a migliorare la loro occupabilità e le loro possibilità di avviare la propria attività in forma cooperativa; b) affrontare le forme illegali di occupazione e la concorrenza



Włochy Analiza przypadku 1: DISTRETTO CALZA ALTO MANTOVANO

Gospodarka Mantui koncentruje się głównie na przetwórstwie i wysyłce produktów rolnych, ale jest także centrum okręgu przemysłu trykotarskiego, który w przeszłości był uważany za drugi największy na świecie. Ten dystrykt przemysłowy jeszcze kilka lat temu był uważany za największy w Europie (i drugi na świecie), zrzeszając w swoich strukturach 400 firm i blisko 18 tys. pracowników. Według unijnych danych, zatrudnia on obecnie około 8 tys. pracowników, przy czym liczba ta spadła o 10%. Konkurencyjność okręgu zaczęła słabnąć w momencie wejścia Włoch do strefy euro, po którym coraz więcej firm zaczęło przenosić swoje cykle produkcyjne, a niektórzy z liderów branży przenieśli swoje jednostki produkcyjne za granicę. Kolejnym efektem tego procesu było otwarcie w okolicy wielu małych chińskich laboratoriów, w których warunki pracy są często wątpliwe z punktu widzenia prawa. Niektóre firmy, nie będąc w stanie przenieść swoich zakładów, korzystały z usług tych laboratoriów, aby obniżyć koszty produkcji. Przyczyniło się to do utraty regularnych miejsc pracy, często zastępowanych nierejestrowanymi i nielegalnymi formami zatrudnienia. Aby poradzić sobie z negatywnymi konsekwencjami tych procesów, lokalne podmioty (przede wszystkim burmistrz głównej lokalnej gminy obszaru i miejscowe związki zawodowe) próbowały zaangażować odpowiednich interesariuszy, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym, w celu a) ożywienia gospodarki okręgu przemysłowego, pomagając bezrobotnym, zwalnianym przez



Italy Estudio de caso 1: DISTRETTO CALZA ALTO MANTOVANO

La economía de Mantua se ocupa principalmente del procesamiento y envío de productos agrícolas, pero también es el centro de un distrito industrial de medias, que en el pasado era considerado el segundo del mundo. El distrito industrial, hasta hace unos años, era considerado el más grande de Europa (y el segundo en el mundo) con 400 empresas y casi 18,000 trabajadores. Según datos del sindicato, ahora emplea a aproximadamente 8,000 trabajadores y el número de empresas ha disminuido en un 10%. La competitividad del distrito comenzó a desvanecerse al entrar en la zona del euro, cuando un número creciente de empresas comenzó a reubicar sus ciclos de producción, y algunos de los principales actores trasladaron sus unidades de producción al extranjero. Un efecto adicional de este proceso fue la apertura en el área de muchos pequeños laboratorios chinos, donde las condiciones de trabajo a menudo son legalmente cuestionables. Algunas compañías, incapaces de reubicar sus plantas, utilizaron estos laboratorios para reducir los costos de producción. Esto ha contribuido a la pérdida de empleos regulares, a menudo reemplazados por formas clandestinas e ilegales de empleo. Con el fin de abordar las consecuencias negativas de estos procesos, los actores locales (en primer lugar, el alcalde del principal municipio local de la zona y los sindicatos locales) trataron de involucrar a las partes interesadas pertinentes, tanto a nivel local como nacional, con el fin de para:



to improve their employability and their chances of starting up their own businesses in a cooperative form; b) tackle illegal forms of employment and unfair competition by micro, mainly Chinese-owned, enterprises. An agreement was signed, according to which some local enterprises were paid to make productive plants available (i.e. sites, machineries and tools) for potential start-ups. Industrial relations particularly aimed to promote and sustain the creation of workers' cooperatives (preliminary studies, business plans, finding available plants, union assemblies), and contrast undeclared work and the illegal economy, so as to protect local companies against unfair competition. A small cooperative enterprise was established in November 2016. The socio-economic tradition of the local area supported the creation of commercial relationships between the start-up and active enterprises. No dedicated funds were available and workers relied on their severance pays and labour market supports (mostly unemployment benefits) to finance the start-up of new business ventures. Furthermore, it was difficult to involve former employees in setting up new business ventures because such initiatives require a risk-taking attitude. However, thanks to the mutual trust and confidence shared in the context, most local actors became committed to the project and trade unions were able to gain workers' trust. Politicians, trade unions, and employers' representatives mutually reacted to the productive and economic crisis of the industrial district.



en faillite, par le biais d'interventions publiques visant à augmenter leurs chances d'être engagés sur un autre site ou de lancer leur propre activité en entreprise coopérative b) remédier à l'emploi illégal et à la concurrence frauduleuse des micro entreprises. Un accord est signé, stipulant que certaines entreprises locales seraient payées pour mettre à la disposition de potentielles entreprises coopératives leurs sites et leurs équipements. Le dialogue social, en particulier, cherche à encourager et à pérenniser la création de coopératives ouvrières (études préliminaires, business plans, identification de sites disponibles, assemblées syndicales) et à démasquer l'emploi non-déclaré et l'économie illégale pour défendre les entreprises locales contre la concurrence frauduleuse. Une petite entreprise coopérative est créée en novembre 2016. La tradition socio-économique du territoire favorise la création de relations commerciales entre ces nouvelles coopératives et les entreprises actives. Il n'existe aucun fond dédié à la création d'entreprise ; les ouvriers investissent leurs indemnités de licenciement et allocations de chômage pour financer l'activité de leur nouvelle coopérative. De plus, il est difficile d'impliquer d'anciens ouvriers dans l'établissement d'une nouvelle activité. Cependant, grâce à une confiance mutuelle et à un optimisme vis-à-vis du contexte, la plupart des acteurs locaux s'investissent dans le projet, et les syndicats réussissent à gagner la confiance des ouvriers. Figures politiques, syndicats, et représentants ouvriers ont donc su réagir à la crise productive et économique de la zone industrielle de manière groupée et unanime.



sleale da parte di micro imprese, principalmente di proprietà cinese. È stato firmato un accordo in base al quale alcune imprese locali venivano sostenute per mettere a disposizione i propri impianti produttivi (ossia siti, macchinari e strumenti) a potenziali start-up. Sono state improntate inoltre relazioni industriali finalizzate a promuovere e sostenere la creazione di cooperative di lavoratori (studi preliminari, piani aziendali, ricerca di impianti disponibili, assemblee sindacali), e contrastare il lavoro sommerso e l'economia illegale, in modo da proteggere le aziende locali dalla concorrenza sleale. Nel novembre 2016 è stata fondata una piccola impresa cooperativa. La tradizione socio-economica dell'area ha supportato la creazione di relazioni commerciali tra le start-up e le imprese attive. Dal momento che non erano disponibili fondi dedicati, i lavoratori, per finanziare l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, hanno utilizzato le loro indennità di licenziamento e altri fondi per il sostegno all'occupazione (principalmente indennità di disoccupazione). Il coinvolgimento degli ex dipendenti nella creazione di nuove forme di imprenditoria è stato comunque difficile, proprio a causa dell'assunzione di rischio insita nell'avviare un'attività imprenditoriale. Tuttavia, grazie alla fiducia condivisa nel progetto, l'impegno della maggior parte degli attori locali ha consentito ai sindacati di ottenere l'appoggio dei lavoratori. Politici, sindacati e rappresentanti dei datori di lavoro hanno reagito insieme alla crisi produttiva ed economica del distretto industriale.



zbankrutowane firmy, poprzez interwencje mające na celu poprawę ich szans na zatrudnienie i szans na założenie własnej działalności w formie kooperatywy; b) zwalczania nielegalnych form zatrudnienia i nieuczciwej konkurencji ze strony mikroprzedsiębiorstw, głównie chińskich. Podpisano umowę, zgodnie z którą niektóre lokalne przedsiębiorstwa otrzymały fundusze na udostępnienie miejsc produkcji (zakładów, maszyn i narzędzi) nowym potencjalnym firmom. Stosunki pracy miały w szczególności na celu promocję i podtrzymanie tworzenia kooperatyw pracowniczych (wstępne analizy, biznesplany, znajdowanie dostępnych zakładów, zakładanie związków) oraz ukrócenie nierejestrowanej pracy i nielegalnej gospodarcze, aby chronić lokalne firmy przed nieuczciwą konkurencją. W listopadzie 2016r. powstało z tej inicjatywy małe przedsiębiorstwo spółdzielcze. Tradycja społeczno-gospodarcza lokalnego obszaru sprzyjała tworzeniu relacji handlowych między przedsiębiorstwami rozpoczynającymi działalność a przedsiębiorstwami aktywnymi gospodarczo. Nie było dostępnych specjalnych funduszy, a pracownicy polegali na odprawach i instrumentach pomocy oferowanych przez rynek pracy (głównie zasiłki dla bezrobotnych) w finansowaniu nowych przedsięwzięć. Co więcej, trudno było zaangażować byłych pracowników w tworzenie nowych działalności gospodarczych, ponieważ takie inicjatywy wiążą się z koniecznością podejmowania ryzyka. Niemniej jednak, dzięki wzajemnemu wsparciu, większość lokalnych podmiotów zaangażowała się w projekt, a związki zawodowe były w



a) relanzar la economía del distrito industrial ayudando a los trabajadores desempleados, despedidos por empresas en bancarrota, a través de intervenciones dirigidas a mejorar su empleabilidad y sus posibilidades de iniciar sus propios negocios en forma cooperativa; b) abordar las formas ilegales de empleo y la competencia desleal de las micro, principalmente empresas chinas. Se firmó un acuerdo, según el cual a algunas empresas locales se les pagó para que las plantas productivas estuvieran disponibles (es decir, sitios, maquinarias y herramientas) para posibles empresas emergentes. Las relaciones industriales apuntaban particularmente a promover y sostener la creación de cooperativas de trabajadores (estudios preliminares, planes de negocios, encontrar plantas disponibles, asambleas sindicales) y contrastar el trabajo no declarado y la economía ilegal, para proteger a las compañías locales contra la competencia desleal. Una pequeña empresa cooperativa se estableció en noviembre de 2016. La tradición socioeconómica del área local apoyó la creación de relaciones comerciales entre la puesta en marcha y las empresas activas. No se disponía de fondos dedicados y los trabajadores dependían de sus indemnizaciones por despido y apoyos del mercado laboral (en su mayoría prestaciones por desempleo) para financiar la puesta en marcha de nuevas empresas comerciales. Además, fue difícil involucrar a los antiguos empleados en la creación de nuevas empresas comerciales porque tales iniciativas requieren una actitud de toma de riesgos. Sin embargo, gracias a la confianza mutua y la



Case study 2: AGNESI

Established in 1824, this pasta factory has represented a symbol of excellence in durum wheat products for decades. After a long period of crisis – which started in the 1970s and dramatically worsened in recent years – in 2014, the decision to close the plant was definitively taken. The production was relocated, and the loss of jobs was high in the local area, with 103 dismissed workers. After opposition to the company closure and different forms of protest (involving local and national representatives), and despite intense collective bargaining carried out in an attempt to arrive at an agreement regarding social shock absorbers, collective redundancies started in December 2016. Hence, the social partners' prime concern became that of helping workers find a new job. Although not in a unitary way, trade unions (Fai-Cisl) endorsed the project “*Riqualifichiamo il lavoro*” (“Let’s qualify work”), financed by the Liguria Region through Por 2014/2020, thanks to the co-funding of the European Social Fund. The aim of the project was to: promote employment and social inclusion for the workers affected by collective redundancies; improve participants’ qualifications and skills and give them practical help in order to open new job opportunities and support job creation (through different actions: Guidance, Competence assessment training, Placement, Tutorship); respond to the evolving local jobs market needs and redirect workers



Deuxième étude de cas : AGNESI

Etablie en 1824, cette usine de production de pâtes est devenue un symbole d'excellence grâce à la qualité de ses produits de blé dur. Après une longue période de crise — à partir des années 1970, et fortement aggravée récemment — la décision de fermer le site est prise définitivement en 2014. La production est délocalisée, et l'impact est lourd pour le territoire : 103 ouvriers sont licenciés. Malgré une forte opposition à la fermeture du site et différents événements de contestation (impliquant plusieurs représentants locaux et nationaux), et malgré les actions de négociation collective menées dans le but de trouver un accord d'amortissement social, les plans sociaux débutent en décembre 2016. La priorité des partenaires sociaux évolue : ils cherchent dorénavant à accompagner les ouvriers licenciés dans leur recherche d'emploi. Même si ils ne le font pas de manière unie, les syndicats (Fai-Cisl) adhèrent au projet « *Riqualifichiamo il lavoro* » (*re-formons les travailleurs*) financé par la région Ligure de 2014 à 2020, grâce au soutien du Fond Social Européen. L'objectif du projet est d'encourager l'emploi et l'inclusion sociale des ouvriers impactés par les plans sociaux ; de développer les qualifications et compétences des ouvriers participants, et de leur fournir un soutien concret pour accéder à de nouvelles opportunités (à travers différentes actions : orientation professionnelle, formation à l'évaluation des compétences, tutorat) ; de répondre



Caso studio 2: AGNESI

Fondato nel 1824, il pastificio Agnesi ha rappresentato per decenni un simbolo di eccellenza. Dopo un lungo periodo di crisi, iniziato negli anni '70 e drammaticamente peggiorato nel corso del tempo, nel 2014 è stata presa definitivamente la decisione di chiudere l'impianto. La produzione è stata trasferita e la perdita di posti di lavoro è stata elevata (103 lavoratori licenziati). Dopo l'opposizione alla chiusura e diverse forme di protesta (che hanno coinvolto i rappresentanti locali e nazionali) e nonostante l'intensa contrattazione collettiva condotta nel tentativo di raggiungere un accordo sugli ammortizzatori sociali, i licenziamenti collettivi sono iniziati a dicembre 2016. In conseguenza a ciò, la principale preoccupazione delle parti sociali è stata quella di aiutare i lavoratori a trovare un nuovo impiego. Anche se non in modo unitario, i sindacati (Fai-Cisl) hanno sostenuto il progetto “*Riqualifichiamo il lavoro*”, finanziato dalla Regione Liguria attraverso il Por 2014/2020, grazie al cofinanziamento del Fondo sociale. Lo scopo del progetto era di promuovere l'occupazione e l'inclusione sociale per i lavoratori colpiti da licenziamenti collettivi; migliorare le qualifiche e la capacità dei partecipanti e dare loro un aiuto pratico per aprire nuove opportunità di lavoro e sostenere la creazione di posti di lavoro (attraverso diverse azioni: orientamento, formazione sulla valutazione delle competenze, collocamento, tutoraggio); rispondere alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro locale e reindirizzare i lavoratori verso settori



stanie zyskać zaufanie pracowników. Politycy, związki zawodowe i przedstawiciele pracodawców wspólnie zareagowali na kryzys produkcyjny i gospodarczy w okręgu przemysłowym.

Analiza przypadku 2: AGNESI

Ta założona w roku 1824 fabryka makaronu od dziesięcioleci stanowi symbol doskonałości w przetwarzaniu pszenicy twardej. Po długim okresie kryzysu, który rozpoczął się w latach siedemdziesiątych i drastycznie pogorszył w ostatnich latach, a dokładniej w 2014r., ostatecznie podjęto decyzję o likwidacji zakładu. Produkcja została przeniesiona, a utrata miejsc pracy była wysoka, oszacowana na 103 zwolnionych pracowników. Pomimo przeciwstawieniu się zamknięciu firmy i różnych formach protestów (z udziałem przedstawicieli lokalnych i krajowych) oraz pomimo intensywnej negocjacji zbiorowych prowadzonych w celu zawarcia porozumienia w sprawie amortyzatorów społecznych, zwolnienia grupowe rozpoczęły się w grudniu 2016r. W związku z tym, głównym zmartwieniem partnerów stała się pomoc pracownikom w znalezieniu nowej pracy. Chociaż związki zawodowe (Fai-Cisl) nie były w tej kwestii jednomyślne, ostatecznie poparto projekt „*Riqualifichiamo il lavoro*”, finansowany przez region Ligurii poprzez Por 2014/2020, dzięki współfinansowaniu ze strony Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem projektu było: promowanie zatrudnienia i integracji społecznej



confianza compartida en el contexto, la mayoría de los actores locales se comprometieron con el proyecto y los sindicatos pudieron ganarse la confianza de los trabajadores. Políticos, sindicatos y representantes de empleadores reaccionaron mutuamente ante la crisis productiva y económica del distrito industrial.

Estudio de caso 2: AGNESI

Establecida en 1824, esta fábrica de pasta ha representado un símbolo de excelencia en productos de trigo duro durante décadas. Después de un largo período de crisis, que comenzó en la década de 1970 y empeoró dramáticamente en los últimos años, en 2014, la decisión de cerrar la planta se tomó definitivamente. La producción se reubicó y la pérdida de empleos fue alta en el área local, con 103 trabajadores despedidos. Tras la oposición al cierre de la empresa y las diferentes formas de protesta (con la participación de representantes locales y nacionales), y a pesar de la intensa negociación colectiva realizada en un intento por llegar a un acuerdo sobre los amortiguadores sociales, los despidos colectivos comenzaron en diciembre de 2016. La principal preocupación de los socios se convirtió en ayudar a los trabajadores a encontrar un nuevo trabajo. Aunque no de manera unitaria, los sindicatos (Fai-Cisl) respaldaron el proyecto “*Riqualifichiamo il lavoro*” (“Vamos a calificar para trabajar”), financiado por la Región de Liguria a través de 2014/2020, gracias a la cofinanciación de la Unión



towards growing economic sectors at local level such as logistics and tourism. The project involved different actors soliciting a proactive attitude. The Liguria Region decided to provide resources for the re-training of workers involved in mass redundancies; Cescot Confersercenti (a no-profit organization promoted by an entrepreneurial association in Trade, Tourism and Services sectors) requested advice from the local unions in order to participate in the call for tenders; Fai-Cisl invited the company to allow the implementation of a retraining project for the dismissed workers besides on-going negotiations; the company was asked only to support the project and gave its employees the opportunity to participate in the planned activities outside working hours. Although the difficulty in involving workers (who had had mostly worked for the same company all their working lives) in training activities and in recovering their loss of trust in trade unions, and despite a lack of unanimity among the trade unions themselves in supporting the retraining project, according to Fai-Cisl representatives, the final evaluation of the project was positive. At the end of the project (on May 2017), out of 31 participants who had been through all its steps, 18 had found a job in another company, 2 had started their own activity in the tourist sector and 11 were still looking for a job. By not simply defending employment, the trade unions were capable of providing



aux besoins émergents du marché local et d'orienter les ouvriers vers des secteurs locaux en expansion, tels que la logistique et le tourisme. Le projet implique que plusieurs acteurs adoptent une attitude proactive. La région Ligure décide de fournir les ressources nécessaires à la formation d'ouvriers licenciés. Cescot Confersercenti (une organisation à but non lucratif suggérée par une association d'entreprises dans les secteurs du commerce, du tourisme, et des services) demandent conseil aux syndicats locaux pour participer à l'appel d'offre. Fai-Cisl invite l'entreprise à autoriser l'implémentation d'un projet de formation pour le personnel licencié, en parallèle des négociations en cours. L'entreprise n'a qu'à soutenir le projet, et donne aux ouvriers l'opportunité de participer aux activités prévues en-dehors des heures de travail. Malgré les difficultés rencontrées à faire participer les ouvriers (qui pour la plupart avaient travaillé pour la même entreprise durant toute leur vie active) à ces ateliers de formation et à reconstruire leur confiance envers les syndicats, et malgré un manque d'unanimité parmi les syndicats eux-mêmes, qui ne soutiennent pas tout le projet de formation, selon les représentants de Fai-Cisl, l'évaluation finale du projet est positive. A la fin du projet (en mai 2017), sur 31 participants ayant suivi toutes les étapes, 18 avaient trouvé un poste dans une autre entreprise, 2 avaient lancé leur propre activité dans le secteur touristique, et 11 cherchaient encore du travail. En ne défendant pas simplement



economici in crescita sul territorio, come la logistica e il turismo. Il progetto ha coinvolto diversi attori sollecitando un atteggiamento proattivo. La Regione Liguria ha deciso di fornire risorse per la riqualificazione dei lavoratori coinvolti nei licenziamenti collettivi; Cescot Confersercenti (un'organizzazione senza fini di lucro promossa da un'associazione imprenditoriale nei settori Commercio, Turismo e Servizi) ha richiesto la consulenza dei sindacati locali per partecipare al bando di gara; Fai-Cisl, oltre ai negoziati in corso, ha invitato la Agnesi a consentire l'attuazione di un progetto di riqualificazione per i lavoratori licenciati; alla società è stato chiesto solamente di sostenere il progetto e di dare ai suoi dipendenti l'opportunità di partecipare, al di fuori dell'orario di lavoro, alle attività programmate. Per i rappresentanti Fai-Cisl la valutazione finale dell'esperienza è stata positiva, nonostante la difficoltà nel coinvolgere i lavoratori (che avevano per lo più lavorato nella stessa azienda per tutta la vita) nelle attività di formazione e nel recuperare la loro perdita di fiducia nei sindacati e la mancanza di un'azione comune tra i sindacati stessi. A fine progetto (maggio 2017), su 31 partecipanti, 18 avevano trovato lavoro in un'altra azienda, 2 avevano iniziato la propria attività nel settore turistico e 11 stavano ancora cercando un lavoro. I Sindacati si sono dimostrati in grado non solo di difendere l'occupazione, ma di fornire soluzioni



dla pracowników dotkniętych zwolnieniami grupowymi; poprawa kwalifikacji i umiejętności pracowników oraz udzielenie im praktycznej pomocy w celu otwarcia nowych miejsc pracy; wspieranie tworzenia miejsc pracy (poprzez różne działania: doradztwo, szkolenia w zakresie oceny kompetencji, staże, warsztaty); reagowanie na zmieniające się potrzeby lokalnego rynku pracy i przekierowywanie pracowników na rozwijające się sektory gospodarki na szczeblu lokalnym, takie jak logistyka i turystyka. W projekt zaangażowały się różne podmioty, które apelowały o proaktywną postawę. Rząd Ligurii postanowił zapewnić środki na przekwalifikowanie pracowników będących przedmiotem masowych zwolnień. Cescot Confersercenti (organizacja non-profit wspierana przez stowarzyszenie przedsiębiorców w sektorach handlu, turystyki i usług) zwróciła się o opinię do lokalnych związków w celu wzięcia udziału w przetargu. Fai-Cisl zaprosił firmę, aby umożliwiła realizację projektu przekwalifikowania zwolnionych pracowników poza trwającymi negocjacjami; firma została poproszona jedynie o wsparcie projektu i dała swoim pracownikom możliwość uczestnictwa w planowanych aktywnościach poza godzinami pracy. Pomimo trudności w angażowaniu pracowników (którzy pracowali głównie dla tej samej firmy przez cały okres swojej aktywności zawodowej) w szkoleniach i odzyskiwaniu utraconego zaufania do związków zawodowych, jak również pomimo braku jednomyślności wśród



Europea. Fondo Social. El objetivo del proyecto era: promover el empleo y la inclusión social para los trabajadores afectados por despidos colectivos; mejorar las calificaciones y habilidades de los participantes y brindarles ayuda práctica para abrir nuevas oportunidades de empleo y apoyar la creación de empleos (a través de diferentes acciones: orientación, capacitación en evaluación de competencias, colocación, tutoría); responder a las necesidades cambiantes del mercado laboral local y redirigir a los trabajadores hacia sectores económicos en crecimiento a nivel local, como la logística y el turismo. El proyecto involucró a diferentes actores que solicitaron una actitud proactiva. La región de Liguria decidió proporcionar recursos para la capacitación de los trabajadores involucrados en despidos masivos; Cescot Confersercenti (una organización sin fines de lucro promovida por una asociación empresarial en los sectores de Comercio, Turismo y Servicios) solicitó el asesoramiento de los sindicatos locales para participar en la licitación; Fai-Cisl invitó a la compañía a permitir la implementación de un proyecto de capacitación para los trabajadores despedidos, además de las negociaciones en curso; Solo se le pidió a la compañía que apoyara el proyecto y dio a sus empleados la oportunidad de participar en las actividades planificadas fuera de las horas de trabajo. A pesar de la dificultad de involucrar a los trabajadores (que en su mayoría habían trabajado para la misma



solutions aimed at promoting employability, by giving relevance to active labour policies, vocational training, recognition of formal, informal and non formal learning. A network of partners based on mutual trust and cooperation was constituted in order to deal with the negative impact of collective redundancies and find alternative solutions in a cooperative way.

Case study 3: FERROLI

The Workers' Buy Out (WBO) is the mechanism by which the workers of a company, for different reasons, but mostly when faced with an irreversible corporate crisis, form a cooperative by acquiring the pre-existing company. In this way, they keep their jobs, become entrepreneurs and manage the business directly. The Ferroli case developed due to the crisis of the company, Ferroli Spa, a historic Italian company based in Veneto Region in the field of boilers and home appliances, with plants also abroad. The company was sold to an investment fund and the cuts are expected to include the closure of the foundry and assembly department of the most important plant in San Bonifacio (Verona). The serious situation for the workers of the foundry and the assembly department of Ferroli worsened to the point that there appeared to be no way out. In fact, in July 2016, the new business plan of Ferroli spa was presented, which foresaw the closure. Within a few months, the idea of the cooperative was



l'emploi, les syndicats ont été capables de fournir des solutions visant à accompagner la recherche d'emploi en faisant appliquer les mesures de politiques du travail en vigueur, en fournissant une formation et en reconnaissant des formes de savoir formel, mais aussi non-formel ou informel. Un réseau de partenaires s'est formé sur la base d'une confiance mutuelle pour faire face aux impacts négatifs des plans sociaux et pour trouver des solutions alternatives de manière coopérative.

Troisième étude de cas : FERROLI

Un « Worker's Buy Out » (WBO) est le processus par lequel les ouvriers d'une entreprise, pour des raisons variées, mais le plus souvent pour faire face à une crise d'entreprise irréversible, forment une coopérative en rachetant l'entreprise préexistante. De cette manière, les ouvriers peuvent conserver leur emploi, devenir des entrepreneurs, et gérer leur propre activité. Le cas Ferroli survient à cause d'une crise de Ferroli Spa, une entreprise historique de la région du Veneto, spécialisée en production de chaudières et d'appareils ménagers — et propriétaire de plusieurs usines à l'étranger. L'entreprise est vendue à un fond d'investissement. Pour la réduction de coûts, on s'attend à une fermeture du département de la fonderie et de l'assemblage de l'usine la plus importante, à San Bonifacio (Vérone).

La situation critique des ouvriers des départements fonderie et assemblage de Ferroli empire au



volte a promuovere l'occupabilità, dando rilevanza alle politiche attive del lavoro, alla formazione professionale, al riconoscimento dell'apprendimento formale e non formale. È stata costituita una rete di partner basata sulla reciproca fiducia e cooperazione per far fronte all'impatto negativo dei licenziamenti collettivi e trovare soluzioni alternative in modo cooperativo.

Caso studio 3: FERROLI

Il Workers' Buy Out (WBO) è il meccanismo con cui i lavoratori di un'azienda, per ragioni diverse ma soprattutto per fronteggiare una crisi aziendale irreversibile, danno vita a una cooperativa acquisendo la società preesistente. In questo modo, mantengono il loro lavoro, diventano imprenditori e gestiscono direttamente l'impresa. Il caso Ferroli si è sviluppato a seguito della crisi della storica azienda italiana Ferroli Spa, operante nel settore delle caldaie e degli elettrodomestici, con sede in Veneto e con impianti anche all'estero. La società è stata venduta a un fondo di investimento e si prevedeva la chiusura del reparto fonderia e assemblaggio dello stabilimento più importante di San Bonifacio (Verona) con conseguenti gravi ripercussioni per i lavoratori. A luglio 2016 è stato presentato il nuovo piano industriale di Ferroli spa, che ne prevedeva la chiusura. Nel giro di pochi mesi, è stata presa in considerazione, dai sindacati e dai lavoratori, l'idea di creare una cooperativa e a settembre sono



samych związków zawodowych we wspieraniu projektu na rzecz przekwalifikowania, zdaniem przedstawicieli Fai-Cisl, końcowa ocena projektu była pozytywna. Pod koniec projektu (w maju 2017r.), spośród 31 uczestników, którzy pomyślnie ukończyli wszystkie jego etapy, 18 znalazło pracę w innej firmie, 2 rozpoczęło własną działalność w sektorze turystycznym, a 11 wciąż szukało pracy. Związki zawodowe mogły dzięki temu zapewnić rozwiązania mające na celu promowanie zdolności do pracy, nadając znaczenie aktywnej polityce zatrudnienia, kształceniu zawodowemu oraz walorom formalnej, nieformalnej i pozaformalnej edukacji. Utworzono sieć partnerów opartą na wzajemnym zaufaniu i współpracy w celu uporania się z negatywnym wpływem zwolnień grupowych i znalezienia alternatywnych rozwiązań w sposób kooperatywny.

Analiza przypadku 3: FERROLI

Wykup pracowniczy to mechanizm, za pomocą którego pracownicy firmy - z różnych powodów, ale przede wszystkim w obliczu nieodwracalnego kryzysu korporacyjnego - tworzą kooperatywy (spółdzielnie) i samemu przejmują wcześniej istniejącą firmę. W ten sposób zachowują swoją pracę, stają się przedsiębiorcami i bezpośrednio zarządzają biznesem. Przypadek Ferroli rozwinął się w związku z kryzysem firmy Ferroli Spa, wieloletniej włoskiej firmy z siedzibą w regionie Wenecji Euganejskiej, zajmującej się produkcją kotłów i



compañía toda su vida laboral) en actividades de capacitación y en recuperar la pérdida de confianza en los sindicatos, ya pesar de la falta de unanimidad entre los propios sindicatos para apoyar el reciclaje. proyecto, según los representantes de Fai-Cisl, la evaluación final del proyecto fue positiva. Al final del proyecto (en mayo de 2017), de los 31 participantes que habían pasado por todos sus pasos, 18 habían encontrado trabajo en otra empresa, 2 habían iniciado su propia actividad en el sector turístico y 11 todavía estaban buscando un empleo. trabajo. Al no solo defender el empleo, los sindicatos fueron capaces de proporcionar soluciones dirigidas a promover la empleabilidad, dando relevancia a las políticas laborales activas, la formación profesional, el reconocimiento del aprendizaje formal, informal y no formal. Se constituyó una red de socios basada en la confianza y la cooperación mutuas para hacer frente al impacto negativo de los despidos colectivos y encontrar soluciones alternativas de manera cooperativa.

Estudio de caso 3: FERROLI

Workers' Buy Out (WBO) es el mecanismo por el cual los trabajadores de una empresa, por diferentes motivos, pero principalmente cuando se enfrentan a una crisis corporativa irreversible, forman una cooperativa al adquirir la empresa preexistente. De esta manera, mantienen su trabajo, se convierten en empresarios y administran el negocio directamente.



considered by trade unions and workers, and negotiations with Ferroli started in order to reach an agreement on the company lease contract with the right of pre-emption to purchase (in September). We also worked on a feasibility study and the elaboration of a strategic plan for reconversion into a cooperative. On July 25, 2017, 62 workers signed the memorandum of the new cooperative (inspired by the founder of the company Dante Ferroli), and in September, production was restarted. The Ferroli company granted the new cooperative rental facilities for six years at a symbolic price.



point qu'il semble ne plus exister de solution. Et effectivement, en juillet 2016, le nouveau business plan de Ferroli Spa prévoyant une fermeture est annoncé. En quelques mois, l'idée d'une coopérative fait son chemin parmi les syndicats et les ouvriers, et les négociations avec Ferroli débutent pour déterminer un contrat de location d'entreprise comprenant des droits de préemption (en septembre). Une étude de faisabilité est menée et on élabore un plan stratégique pour la reconversion en coopérative. Le 25 juillet 2017, 62 ouvriers signent le document fondateur de la nouvelle coopérative (inspiré par le fondateur de l'entreprise, Dante Ferroli). En septembre, la production reprend son cours. L'entreprise Ferroli a accordé une location du site pour six ans à un prix symbolique.



iniziate le trattative con Ferroli per raggiungere un accordo sul contratto di affitto della società con il diritto di prelazione all'acquisto. Si è anche lavorato ad uno studio di fattibilità e ad un piano strategico per la riconversione in cooperativa. Il 25 luglio 2017, 62 lavoratori hanno firmato l'Atto costitutivo della nuova cooperativa (il cui nome è ispirato a quello del fondatore della società *Dante Ferroli*), e a settembre è stata riavviata la produzione. La società Ferroli ha concesso le nuove strutture a noleggio per sei anni a un prezzo simbolico.



artykułów gospodarstwa domowego, posiadającej zakłady również za granicą. Firma została sprzedana funduszowi inwestycyjnemu, a cięcia miały obejmować zamknięcie odlewni i działu montażu najważniejszej fabryki w San Bonifacio (Weronie). Poważna sytuacja dla pracowników odlewni i działu montażu Ferroli uległa pogorszeniu do tego stopnia, że wydawała się nie mieć wyjścia. W lipcu 2016r. przedstawiono jednak nowy biznesplan Ferroli Spa, który przewidywał zamknięcie zakładu. W ciągu kilku miesięcy pomysł założenia kooperatywy został rozpatrzony przez związki zawodowe i pracowników. Następnie rozpoczęto negocjacje z Ferroli w celu osiągnięcia porozumienia w sprawie umowy najmu przedsiębiorstwa z prawem pierwokupu (we wrześniu). W tym kontekście opracowano również analizę studium wykonalności i opracowano strategiczny plan przekształcenia zakładu w kooperatywę. 25 lipca 2017r. 62 pracowników podpisało memorandum nowej spółdzielni (zainspirowanej przez założyciela firmy, Dante Ferroliego), a we wrześniu produkcja została wznowiona. Firma Ferroli pozwoliła nowo powstałej kooperatywie korzystać z zakładowych maszyn na zasadzie wynajmu, przez okres sześciu lat i odstąpionych po symbolicznej cenie.



El caso Ferroli se desarrolló debido a la crisis de la compañía, Ferroli Spa, una histórica empresa italiana con sede en la región del Véneto en el campo de calderas y electrodomésticos, con plantas también en el extranjero. La compañía fue vendida a un fondo de inversión y se espera que los recortes incluyan el cierre del departamento de fundición y ensamblaje de la planta más importante de San Bonifacio (Verona). La grave situación de los trabajadores de la fundición y del departamento de asamblea de Ferroli se agravó hasta el punto de que parecía no haber salida. De hecho, en julio de 2016, se presentó el nuevo plan de negocios del spa Ferroli, que preveía el cierre. En unos pocos meses, los sindicatos y los trabajadores consideraron la idea de la cooperativa, y comenzaron las negociaciones con Ferroli para llegar a un acuerdo sobre el contrato de arrendamiento de la empresa con el derecho de compra preferente (en septiembre). También trabajamos en un estudio de viabilidad y en la elaboración de un plan estratégico para la reconversión en una cooperativa. El 25 de julio de 2017, 62 trabajadores firmaron el memorando de la nueva cooperativa (inspirada por el fundador de la empresa Dante Ferroli), y en septiembre se reinició la producción. La compañía Ferroli otorgó a las nuevas instalaciones de alquiler cooperativas por seis años a un precio simbólico.



Poland Case study 1: MAN

In 1998, in the town of Sady, a new factory of the German MAN, of the Volkswagen group, began its production of city buses in a newly built plant. The production of chasses for buses was located almost 400 km away in Starachowice. In 2014, the factory employed almost 900 people. In October 2014, the management of the group announced its decision to restructure and concentrate production by closing the plant in Sady and transferring production to Starachowice. This decision meant the liquidation of 900 jobs in Sady. Polish workers of MAN were represented by the leader of Sady' company OPZZ (All Poland Alliance of Trade Unions) trade union organization. Polish workers of Volkswagen were represented by the NSZZ Solidarność company trade union organization. Therefore, employees' representatives learned quite quickly about plans to transfer production. Initial negotiations between trade union leaders took part during the meetings of the Volkswagen *European works council*, which played a very important role in this case. Trade union leaders from Volkswagen and MAN were both members of the European Works Council. It was during meetings of the EWC that they discussed problems arising from the restructuring plans and decided to cooperate in the re-allocation of workers. One of the trade unions was interested in the effective relocation of employees to another VW company, while

Pologne Première étude de cas : MAN

En 1998, dans la ville de Sady, une nouvelle usine allemande MAN, du groupe Volkswagen, entame sa production de bus de ville sur un site à peine construit. La production des châssis se déroule à 400km, à Starachowice. En 2014, l'usine mobilise presque 900 personnes. En octobre, la direction du groupe annonce sa décision de restructurer et rationaliser sa production en fermant l'usine de Sady et en délocalisant la production à Starachowice. Cette décision implique la suppression de 900 emplois à Sady. Les ouvriers polonais de MAN sont représentés par le secrétaire du syndicat de l'entreprise de Sady, OPZZ (alliance des syndicats polonais). Les ouvriers polonais de Volkswagen sont représentés par le syndicat NSZZ Solidarność. C'est donc assez rapidement que les représentants syndicaux sont mis au courant du projet de délocalisation de la production. Les négociations initiales entre les représentants syndicaux ont lieu pendant les réunions du comité d'entreprise européen de Volkswagen, qui joue un rôle très important dans ce cas. Les représentants syndicaux de Volkswagen et de MAN sont tous les deux membres du comité d'entreprise européen. C'est pendant ces réunions du comité d'entreprise européen qu'ils discutent des retombées du projet de restructuration et décident de coopérer à la relocalisation des ouvriers. Un des syndicats semble être intéressé par une relocalisation correctement effectuée de salariés

Polonia Caso studio 1: MAN

Nel 1998, nella città di Sady, una nuova fabbrica della MAN tedesca, del gruppo Volkswagen, ha iniziato la produzione di autobus urbani in uno stabilimento di nuova costruzione. Nell'ottobre 2014, quando la fabbrica impiegava quasi 900 persone, la direzione del gruppo ha annunciato la decisione di ristrutturare e concentrare la produzione chiudendo lo stabilimento di Sady e trasferendo la produzione a Starachowice a quasi 400 km di distanza, liquidando i 900 posti di lavoro. I lavoratori polacchi della MAN erano rappresentati dal leader dell'organizzazione sindacale di Sady 'OPZZ (All Poland Alliance of Trade Unions), mentre i lavoratori polacchi della Volkswagen erano rappresentati dall'organizzazione sindacale aziendale della NSZZ Solidarność. Pertanto, i rappresentanti dei lavoratori sono venuti a conoscenza abbastanza rapidamente dei piani per trasferire la produzione. I primi incontri tra i leader sindacali di MAN e Volkswagen si sono svolti in occasione delle riunioni del comitato aziendale europeo di Volkswagen, di cui erano membri. Durante le riunioni del CAE hanno discusso dei problemi derivanti dai piani di ristrutturazione e hanno deciso di cooperare alla ricollocazione dei lavoratori. Uno dei sindacati era interessato al trasferimento effettivo dei dipendenti in un'altra società Volkswagen, mentre l'altro si concentrava sull'aumento del valore del TFR: NSZZ Solidarność in

Polska Analiza przypadku 1: MAN

W 1998r. w mieście Sady rozpoczęła się produkcja autobusów miejskich w nowo wybudowanym zakładzie fabryki niemieckiej firmy MAN, należącej do grupy Volkswagen. Produkcja podwozi do autobusów zlokalizowana była w oddalonych o 400 km Starachowicach. W 2014r. fabryka zatrudniała prawie 900 osób. W październiku 2014r. zarząd grupy ogłosił decyzję o restrukturyzacji i koncentracji produkcji poprzez zamknięcie zakładu w Sadach i przeniesienie produkcji do Starachowic. Decyzja ta oznaczała likwidację 900 miejsc pracy w Sadach. Polscy pracownicy MAN byli reprezentowani przez lidera organizacji związkowej Sady „OPZZ”. Polscy pracownicy Volkswagena byli reprezentowani przez organizację związkową NSZZ Solidarność. Przedstawiciele pracowników stosunkowo szybko dowiedzieli się o planach przeniesienia produkcji. Początkowe negocjacje między liderami związków zawodowych odbywały się podczas spotkań Europejskiej Rady Zakładowej Volkswagena, która odegrała bardzo ważną rolę w tym kontekście, jako że przywódcy związków zawodowych Volkswagena i MAN byli jednocześnie członkami tejże rady. To właśnie podczas spotkań ERZ omawiano problemy wynikające z planów restrukturyzacji i podjęto decyzję o współpracy przy relokacji (delokalizacji) pracowników. Jeden ze związków zawodowych był zainteresowany skutecznym przeniesieniem pracowników do innej firmy VW,

Polonia Estudio de caso 1: MAN

En 1998, en la ciudad de Sady, una nueva fábrica del MAN alemán, del grupo Volkswagen, comenzó su producción de autobuses urbanos en una planta de nueva construcción. La producción de chasis para autobuses se ubicó a casi 400 km de distancia en Starachowice. En 2014, la fábrica empleó a casi 900 personas. En octubre de 2014, la gerencia del grupo anunció su decisión de reestructurar y concentrar la producción al cerrar la planta en Sady y transferir la producción a Starachowice. Esta decisión significó la liquidación de 900 puestos de trabajo en Sady. Los trabajadores polacos de MAN estuvieron representados por el líder de la organización sindical OPZZ (Alianza de Sindicatos de Toda Polonia) de Sady. Los trabajadores polacos de Volkswagen estuvieron representados por la organización sindical de la empresa NSZZ Solidarność. Por lo tanto, los representantes de los empleados aprendieron rápidamente sobre los planes para transferir la producción. Las negociaciones iniciales entre dirigentes sindicales participaron en las reuniones del comité de empresa europeo de Volkswagen, que desempeñó un papel muy importante en este caso. Los líderes sindicales de Volkswagen y MAN eran miembros del Comité de Empresa Europeo. Fue durante las reuniones del CEE que discutieron los problemas derivados de los planes de reestructuración y decidieron cooperar en la reasignación de trabajadores. Uno



the other focused on increasing the value of severance pay: NSZZ Solidarność in Volkswagen conducted talks on the acquisition of as many employees as possible. Trade unions at MAN negotiated the forms and conditions of employment restructuring. Although the negotiations were conducted separately, they were part of a comprehensive action plan: a “framework strategy”. Despite the fact there a general attitude of cooperation and co-responsibility, some problems arose due to the different features of trade unions. While in Volkswagen, there is only one trade union and it autonomously conducted negotiations with the management, at the MAN factory, there were three organizations that did not always speak with one voice. This pluralism at company level significantly hindered the negotiations. The reaction of employees to information about the closure of the company was polarized: on the one hand, there were those who hoped that with the closure of the plant, they would receive very high severance pay, while on the other hand, some were worried about their future. In the end, several alternative solutions were presented to employees, which were very beneficial. In principle, each of the employees had the opportunity to work. To come to this end, the company’s organizational culture, promoting social partnership and the involvement of trade unions in decision-making processes, was



vers une autre entreprise VW ; l’autre préfère orienter ses négociations vers une augmentation des indemnités de licenciement. La NSZZ Solidarność de VW mène des négociations pour l’acquisition du plus grand nombre de salariés licenciés possible. Les syndicats de MAN négocient les conditions d’une restructuration des postes. Même si les négociations se font séparément, elles participent d’une plan d’action commun : un « cadre stratégique ». Malgré l’attitude généralisée de coopération et de coresponsabilité, certains problèmes surviennent dus aux natures divergentes des syndicats intervenants. Chez Volkswagen, en effet, il n’existe qu’un seul syndicat menant toutes les négociations avec la direction de manière autonome. Chez MAN, en revanche, les trois organisations syndicales ne parlent pas toujours d’une même voix. Ce pluralisme au niveau des entreprises a fortement entravé les négociations. La réaction des salariés à la nouvelle de la fermeture du site est divisée. D’un côté, certains savent qu’une fermeture du site mènera à des indemnités de licenciement avantageuses. De l’autre, certains salariés s’inquiètent pour leur avenir. En fin de compte, plusieurs options alternatives sont présentées aux salariés, toutes relativement avantageuses. En théorie, tout salarié cherchant à maintenir un emploi en aurait l’opportunité. Pour parvenir à ces fins, la culture organisationnelle de l’entreprise, en encourageant les partenariats sociaux et l’implication des syndicats dans les processus décisionnels, est d’une importance



Volkswagen ha condotto colloqui sull’acquisizione di quanti più dipendenti possibile. I sindacati di MAN hanno negoziato le forme e le condizioni della ristrutturazione del lavoro. Sebbene i negoziati siano stati condotti separatamente, facevano comunque parte di un piano d’azione comune: una “strategia quadro”. Nonostante questo generale atteggiamento di cooperazione e corresponsabilità, sono sorti alcuni problemi a causa delle diverse caratteristiche dei sindacati coinvolti. Mentre in Volkswagen c’era un solo sindacato che ha condotto autonomamente i negoziati con la direzione, nello stabilimento MAN c’erano tre organizzazioni non sempre concordi tra loro. La reazione dei dipendenti alla notizia della chiusura della società è stata duplice: da un lato, c’era chi sperava che con la chiusura dello stabilimento avrebbe ricevuto una liquidazione molto elevata, mentre dall’altra parte, alcuni erano più preoccupati per il loro futuro. Alla fine, sono state presentate diverse soluzioni alternative ai dipendenti. In linea di principio, a ciascuno dei dipendenti è stata data l’opportunità di avere un posto di lavoro. Per raggiungere questo scopo sono stati determinanti la cultura organizzativa della società, la promozione del partenariato sociale e il coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali. Le autorità locali, tuttavia, non sono state coinvolte nel processo di ristrutturazione. Sebbene questi processi di ristrutturazione, ricollocazione e/o chiusura dell’azienda abbiano



podczas gdy drugi skupił się na zwiększeniu wartości odprawy: NSZZ Solidarność w Volkswagenie prowadził rozmowy na temat pozyskania jak największej liczby pracowników, a związki zawodowe w MAN negocjowały formy i warunki restrukturyzacji zatrudnienia. Chociaż negocjacje prowadzono osobno, stanowiły one część kompleksowego planu działania, tzw. „strategii ramowej”. Pomimo ogólnej atmosfery współpracy i współodpowiedzialności, pojawiły się po drodze pewne problemy wynikające z odmiennej charakterystyki związków zawodowych. Podczas gdy w Volkswagenie istnieje tylko jeden związek, który to autonomicznie prowadził negocjacje z kierownictwem, w fabryce MAN istniały trzy różne organizacje, które nie zawsze przemawiały jednym głosem. Ten pluralizm na poziomie firmy znacznie utrudniał negocjacje. Reakcja pracowników na informacje o zamknięciu firmy również nie była jednoznaczna. Niektórzy mieli nadzieję, że wraz z zamknięciem zakładu otrzymają bardzo wysoką odprawę, podczas gdy inni martwili się o swoją przyszłość. Ostatecznie pracownikom zaproponowano kilka alternatywnych i bardzo korzystnych rozwiązań. Zasadniczo każdy z pracowników zachował możliwość pracy. W osiągnięciu tego celu bardzo ważną okazała się kultura organizacyjna firmy, promowanie partnerstwa społecznego i zaangażowanie związków zawodowych w procesy decyzyjne. Władze lokalne obu obszarów nie brały udziału



de los sindicatos estaba interesado en la reubicación efectiva de los empleados a otra empresa de VW, mientras que el otro se centró en aumentar el valor de la indemnización por despido: NSZZ Solidarność en Volkswagen realizó conversaciones sobre la adquisición de la mayor cantidad posible de empleados. Los sindicatos de MAN negociaron las formas y condiciones de la reestructuración del empleo. Si bien las negociaciones se realizaron por separado, formaron parte de un plan de acción integral: una “estrategia marco”. A pesar de que existe una actitud general de cooperación y corresponsabilidad, surgieron algunos problemas debido a las diferentes características de los sindicatos. Mientras que en Volkswagen, solo hay un sindicato que llevó a cabo negociaciones de forma autónoma con la gerencia, en la fábrica de MAN, había tres organizaciones que no siempre hablaban con una sola voz. Este pluralismo a nivel de empresa dificultó significativamente las negociaciones. La reacción de los empleados a la información sobre el cierre de la empresa fue polarizada: por un lado, hubo quienes esperaban que con el cierre de la planta recibieran una indemnización muy alta, mientras que por otro lado, algunos estaban preocupados sobre su futuro. Al final, se presentaron varias soluciones alternativas a los empleados, que fueron muy beneficiosas. En principio, cada uno de los empleados tuvo la oportunidad de trabajar. Para lograr este objetivo, la cultura organizativa de la empresa,



very important. The local authorities of the areas involved were not involved in the restructuring process. Although these processes of the company's restructuring/relocation/closure affected a large number of workers, the dynamism of the labour market remained high. The largest group of employees decided to quit and accept the severance pay, with about 300 employees moving to the new VW plant, and a relatively small group moving to Starachowice, 400 km away. Positive circumstances helped the situation. Volkswagen decided to withdraw from their cooperation with Mercedes and undertake the self-assembly of one of the car models in the new plant. It was finally decided to assemble this model in Poland and a new plant was built 80 km away from the factory in Sady. It was a great opportunity for some employees from Sady to obtain a job being relocated. Additionally, the demand for different car models increased, which in turn forced Volkswagen to change the production system in the plants in Poznań. This resulted in the recruitment of new workers, with many coming from the MAN plant in Sady.



primordiale. Les autorités locales ne sont pas impliquées dans le processus de restructuration. Bien que le processus de restructuration, délocalisation, et fermeture du site ait impacté un grand nombre d'ouvriers, la marché du travail reste dynamique. Une majorité de salariés décident de démissionner et acceptent leurs indemnités. Quelques 300 salariés sont mutés sur le nouveau site VW, et un plus petit groupe est muté à Starachowice, à 400 km. Les circonstances sont avantageuses. Volkswagen décide de rompre son accord avec Mercedes. C'est donc à Volkswagen que revient l'assemblage d'un nouveau modèle sur son nouveau site. VW décide finalement d'assembler ce modèle en Pologne, et un nouveau site est construit à 80 km de l'usine de Sady, une opportunité pour certains salariés de Sady d'être mutés sans être délocalisés. De plus, la demande liée à un éventail de modèles différents est en hausse, ce qui force VW à transformer son système de production à Poznań. Ceci a pour conséquence la création de nouveaux postes, dont plusieurs sont occupés par d'anciens salariés de Sady.



colpito un elevato numero di lavoratori, il dinamismo del mercato del lavoro locale ha favorito la soluzione della crisi. Il gruppo più numeroso di dipendenti ha deciso di dimettersi e accettare il TFR, circa 300 dipendenti si sono trasferiti nel nuovo stabilimento Volkswagen e un gruppo relativamente piccolo ha accettato di trasferirsi a Starachowice, a 400 km di distanza. Hanno aiutato questa situazione anche alcune circostanze positive. Fra queste, quella che la Volkswagen ha deciso di ritirarsi dalla collaborazione con Mercedes e di intraprendere l'autoassemblaggio di uno dei modelli di auto nel nuovo stabilimento. La decisione di assemblare questo modello in Polonia ha comportato la costruzione di un nuovo impianto a 80 km di distanza dalla fabbrica di Sady. Inoltre, è aumentata la domanda di diversi modelli di auto, e ciò ha portato la Volkswagen a cambiare il sistema di produzione negli stabilimenti di Poznań, con un aumento dell'occupazione. Ciò ha portato all'assunzione di molti lavoratori provenienti dall'impianto MAN di Sady.



w procesie restrukturyzacji. Chociaż wspomniane procesy restrukturyzacji/relokacji/likwidacji zakładu dotknęły dużą liczbę pracowników, dynamika rynku pracy pozostawała wysoka. Największa grupa pracowników zdecydowała się odejść i pobrać odprawę. Około 300 pracowników przeniosło się do nowego zakładu VW, a stosunkowo niewielka grupa - do oddalonych o 400 km Starachowic. Pozytywne okoliczności pomogły w tej sytuacji. Volkswagen postanowił wycofać się ze współpracy z marką Mercedes i podjąć się samodzielnego montażu jednego ze swoich modeli samochodów w nowym zakładzie. Ostatecznie zdecydowano się na montaż tego modelu w Polsce i 80 km od fabryki w Sadach został wybudowany nowy zakład. Dla niektórych pracowników z tego obszaru była to doskonała okazja do znalezienia pracy na drodze relokacji. Dodatkowo wzrósł popyt na różne modele samochodów, co zmusiło Volkswagena do zmiany systemu produkcji w swoich zakładach w Poznaniu. Doprowadziło to do rekrutacji nowych pracowników, z których wielu pochodziło z zakładu MAN w Sadach.



la promoción de la asociación social y la participación de los sindicatos en los procesos de toma de decisiones, fue muy importante. Las autoridades locales de las áreas involucradas no participaron en el proceso de reestructuración. Si bien estos procesos de reestructuración / reubicación / cierre de la empresa afectaron a un gran número de trabajadores, el dinamismo del mercado laboral siguió siendo alto. El grupo más grande de empleados decidió renunciar y aceptar la indemnización por despido, con unos 300 empleados que se mudaron a la nueva planta de VW y un grupo relativamente pequeño que se mudó a Starachowice, a 400 km de distancia. Las circunstancias positivas ayudaron a la situación. Volkswagen decidió retirarse de su cooperación con Mercedes y emprender el autoensamblaje de uno de los modelos de autos en la nueva planta. Finalmente, se decidió ensamblar este modelo en Polonia y se construyó una nueva planta a 80 km de la fábrica en Sady. Fue una gran oportunidad para que algunos empleados de Sady obtuvieran un trabajo para ser reubicados. Además, aumentó la demanda de diferentes modelos de automóviles, lo que a su vez obligó a Volkswagen a cambiar el sistema de producción en las plantas de Poznań. Esto dio lugar a la contratación de nuevos trabajadores, y muchos provenían de la planta de MAN en Sady.



Spain Case study 1: Almirall

Almirall is a global company involved in the production of pharmaceutical products and medical devices. Based in Barcelona, Almirall has undergone two major restructuring processes in recent times, which were due to organizational and not financial reasons. In 2016, Almirall announced that 121 employees would be dismissed. While the employees were surely surprised by this announcement, the trade unions were initially cautious and tried to avoid conflict and politicization of the situation. Almirall is known as a company that tries and avoids conflict, too. This factor favoured positive dialogue during negotiations. Employee representatives first studied and questioned the new restructuring plan: their main goal was to avoid layoffs and favour, instead, relocation within the company. This was not easy at the beginning, since Almirall refused to give out updated information about the workforce. The strategy of employee representatives was to maintain a unitary position and to provide updated information to the workforce, through periodic announcements and assemblies. A deal was soon signed, whose main contents were: a reduction in the number of redundancies, voluntary layoffs (around 70% of all employees due to be dismissed), a personal compensation plan, with the lowest profiles getting a comparatively higher compensation. Furthermore, a



Espagne Etude de cas : Almirall

Almirall est une entreprise internationale produisant des produits pharmaceutiques et des instruments médicaux. Basée à Barcelone, Almirall a subi deux évènements de restructuration dans les dernières années, pour des raisons organisationnelles plutôt que financières. En 2016, Almirall annonce une suppression de 121 postes. Alors que les salariés sont certainement surpris par la nouvelle, les syndicats sont d'abord prudents et cherchent à éviter le conflit et la politisation de la situation. Almirall, de son côté, a aussi la réputation de chercher à éviter les conflits. Ces facteurs favorisent un dialogue social productif pendant les négociations. Les représentants syndicaux commencent par étudier et remettre en question le plan de restructuration. Leur objectif principal est d'éviter les licenciements et de favoriser les mutations au sein de l'entreprise. Tâche rendue difficile, au début, car Almirall refuse de communiquer des informations à jour sur le personnel. La stratégie des représentants syndicaux est de maintenir un front uni et de communiquer avec le personnel par des annonces et des assemblées fréquentes. Rapidement, un accord est signé, qui comprend principalement : une réduction des licenciements, des départs volontaires (pour presque 70% du personnel devant être licencié), et un plan de compensation personnel. De plus, un plan de mutation est signé pour tous les salariés licenciés. Même si cette dernière clause représente une obligation légale, la négociation



Spagna Caso studio 1: Almirall

Almirall è un gruppo mondiale per la produzione di farmaci e dispositivi medici con sede a Barcellona. Negli ultimi tempi ha affrontato due importanti processi di ristrutturazione dovuti a motivi organizzativi e non finanziari e, nel 2016, Almirall ha annunciato che 121 dipendenti sarebbero stati licenziati. Mentre i dipendenti sono stati sicuramente sorpresi da questo annuncio, i sindacati sono stati inizialmente cauti e hanno cercato di evitare conflitti e la "politicizzazione" della situazione. Anche Almirall è conosciuta come una società che cerca di evitare i conflitti e questo fattore ha favorito un clima positivo durante i negoziati. I rappresentanti dei lavoratori hanno prima studiato e messo in discussione il nuovo piano di ristrutturazione: il loro obiettivo principale era evitare i licenziamenti e favorire, invece, il trasferimento all'interno dell'azienda. All'inizio non è stato facile, dato che Almirall ha rifiutato di fornire informazioni aggiornate sulla forza lavoro. La strategia dei rappresentanti dei dipendenti è stata quella di mantenere una posizione unitaria e di fornire informazioni aggiornate ai lavoratori, attraverso annunci e assemblee periodici. E' stato raggiunto un accordo abbastanza velocemente. I principali punti concordati riguardavano: la riduzione del numero di licenziamenti, licenziamenti volontari (circa il 70% dei dipendenti a rischio licenziamento), un piano di compensazione personale che prevedesse un risarcimento comparativamente più alto per i profili



Hiszpania Analiza przypadku 1: Almirall

Almirall jest globalną firmą zajmującą się produkcją produktów farmaceutycznych i urządzeń medycznych. Almirall, z siedzibą w Barcelonie, przeszła ostatnio dwa główne procesy restrukturyzacyjne, które wynikały z przyczyn organizacyjnych, nie zaś finansowych. W 2016r. Almirall ogłosiła zwolnienie 121 pracowników. Podczas gdy pracownicy byli mocno zaskoczeni tym faktem, związki zawodowe początkowo zachowywały ostrożność, starając się uniknąć konfliktu i upolitycznienia sytuacji. Firma Almirall znana jest ze swojej niekonfliktowości i czynnik ten sprzyjał pozytywnemu dialogowi podczas negocjacji. Przedstawiciele pracowników najpierw zapoznali się z nowym planem restrukturyzacji i zakwestionowali jego założenia: ich głównym celem było uniknięcie zwolnień na rzecz relokacji pracowników w obrębie firmy. Z początku nie było to łatwe do osiągnięcia, ponieważ Almirall odmówiła udostępnienia aktualnych informacji o pracownikach. Strategia przedstawicieli pracowników polegała na utrzymaniu jednolitego stanowiska i dostarczaniu aktualnych informacji pracownikom za pośrednictwem okresowych ogłoszeń i zgromadzeń. Wkrótce podpisano umowę, która przewidywała przede wszystkim zmniejszenie liczby zwolnień i dobrowolnych przypadków odejścia z pracy (około 70% wszystkich pracowników mających zostać zwolnionymi) oraz osobisty plan wynagrodzeń, w ramach którego najniższe profile zawodowe miały



España Estudio de caso 1: Almirall

Almirall es una compañía global dedicada a la producción de productos farmacéuticos y dispositivos médicos. Con sede en Barcelona, Almirall ha sufrido dos procesos de reestructuración importantes en los últimos tiempos, que se debieron a razones organizativas y no financieras. En 2016, Almirall anunció que despedirían a 121 empleados. Si bien los empleados seguramente se sorprendieron con este anuncio, los sindicatos inicialmente fueron cautelosos y trataron de evitar el conflicto y la politización de la situación. Almirall es conocida como una empresa que trata y evita conflictos, también. Este factor favoreció el diálogo positivo durante las negociaciones. Los representantes de los empleados primero estudiaron y cuestionaron el nuevo plan de reestructuración: su objetivo principal era evitar despidos y favorecer, en cambio, la reubicación dentro de la empresa. Esto no fue fácil al principio, ya que Almirall se negó a dar información actualizada sobre la fuerza laboral. La estrategia de los representantes de los empleados era mantener una posición unitaria y proporcionar información actualizada a la fuerza laboral, a través de anuncios y asambleas periódicas. Pronto se firmó un acuerdo, cuyos contenidos principales eran: una reducción en el número de despidos, despidos voluntarios (alrededor del 70% de todos los empleados que debían ser despedidos), un plan de compensación personal, con los perfiles más bajos obteniendo una compensación comparativamente



relocation plan for all dismissed employees was agreed. Although this is a legal requirement in the case of restructuring, collective bargaining influenced the contents of this plan. Namely, as part of the agreement, the relocation plan was intended to last 18 months (the legal minimum is 6) and the new jobs needed to fulfil several requirements (e.g. maximum distance of 25 km; 80-90% of the last salary, a training aid of € 3,000); in addition, as part of the deal, a commission periodically meets in order to assess the intermediate results of the relocation plan.

2.2.2. The normative (regulative and contractual) framework

As already mentioned above, the resolution of the analysed cases was often found also thanks to specific normative frameworks. According to a broader definition of the term “normative”, attention was paid not only to the laws relevant in each case, but also to the different forms of regulation that shape the context (e.g. networks), the level of social capital and trust, the type of bargaining (e.g. centralized vs. de-centralized), the coverage and representativeness of trade unions, workers’ participation rights (e.g. right to be consulted or informed).

France

In the two French case studies, some specific laws and the high level of social capital and trust among the actors involved played a relevant role. In **case study 1: KME**, of particular importance was



collective a influencé les contenus de l'accord : selon l'accord, le plan de relocalisation doit durer 18 mois (le minimum légal est de 6 mois), et les nouveaux emplois doivent satisfaire un certain nombre de critères (distance maximale de 25 km ; rémunération de 80-90% du dernier salaire, aide à la formation de 3 000€) ; de plus, l'accord stipule la création d'une commission qui se réunit pour évaluer les résultats du plan de relocalisation.

2.2.2 Le contexte normatif (régulations et contrats)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la résolution des cas étudiés dépend souvent de l'intervention du cadre normatif local. Selon une définition large du terme « normatif », nous avons étudié non seulement les lois pertinentes dans chaque cas, mais aussi les différentes formes de réglementations formant le contexte (c'est à dire les réseaux), le niveau de capital social et de confiance, le format des négociations (centralisé ou décentralisé), la portée et le taux de représentation des syndicats, le droit de participation des ouvriers (leur droit à la consultation ou à l'information).

France

Dans les deux études de cas français, certaines mesures en particulier, ainsi qu'un degré élevé de capital social et de confiance mutuelle parmi les acteurs impliqués, ont joué un rôle particulièrement important. Dans la première étude de cas (**KME**), la loi Florange (2004, cf section 2.1.2), qui oblige une entreprise à trouver un acheteur, garantie un droit d'alerte



più bassi. Inoltre, la contrattazione collettiva ha influenzato molto e positivamente la definizione di un piano di ricollocazione per tutti i dipendenti licenziati, previsto dalla legge in caso di ristrutturazione. L'accordo, infatti, ha previsto che il piano di ricollocazione durasse 18 mesi (il minimo legale è 6) e che i nuovi posti di lavoro dovessero soddisfare alcuni requisiti specifici (ad es. distanza massima di 25 km, 80-90% dell'ultimo stipendio, un aiuto alla formazione di € 3.000); l'accordo stabilisce, inoltre, che una commissione si riunisca periodicamente per valutare i risultati intermedi del piano di ricollocazione.

2.2.2. La struttura normativa (regolativa e contrattuale)

Come già evidenziato, la soluzione nei casi analizzati è stata spesso supportata da specifici contesti “normativi”, secondo una definizione più ampia del termine. Infatti l'attenzione è stata rivolta non solo alle leggi rilevanti per ciascun caso, ma anche alle diverse forme di regolamentazione che definiscono il contesto (es. Reti), il livello di capitale sociale e di fiducia, il tipo di contrattazione (ad esempio centralizzata o decentralizzata), la copertura e la rappresentatività dei sindacati, i diritti di partecipazione dei lavoratori (ad es. diritto di essere consultati o informati).

Francia

Nei due casi di studio francesi, alcune leggi specifiche e l'alto livello di capitale sociale e fiducia tra gli attori coinvolti hanno svolto un ruolo rilevante. Nel **caso studio 1: KME**, è



otrzymać stosunkowo wyższą rekompensatę. Ponadto uzgodniono plan relokacji dla wszystkich zwolnionych pracowników. Chociaż w Hiszpanii jest to prawny wymóg w przypadku restrukturyzacji, zbiorowe negocjacje niewątpliwie wpłynęły na treść tego planu, który miał trwać 18 miesięcy (minimalny wymóg to 6 miesięcy) oraz który zobowiązywał nowe miejsca pracy do spełnienia szeregu wymagań (np. maksymalna odległość 25 km do miejsca pracy, zarobki na poziomie 80-90% wartości ostatniej pensji, pomoc szkoleniowa w wysokości 3 tys. EUR). Ponadto, w ramach umowy, komisja spotyka się okresowo w celu oceny pośrednich wyników planu relokacji pracowników.

2.2.2. Ramy normatywne (regulacyjne i umowne)

Jak już wspomniano wcześniej, rozwiązanie analizowanych przypadków często można było znaleźć również dzięki określonym ramom normatywnym. Zgodnie z szerszą definicją terminu „normatywny”, zwrócono uwagę nie tylko na przepisy właściwe w każdym przypadku, ale także na różne formy regulacji, które kształtują dany kontekst (np. sieci), poziom kapitału społecznego i zaufania, rodzaj negocjacji (np. scentralizowany, zdecentralizowany), zasięg i reprezentatywność związków zawodowych, prawa partycypacyjne pracowników (np. prawo do konsultacji lub informacji).

Francia

W obu analizach przypadków z Francji istotną rolę odegrały niektóre szczegółowe przepisy prawne oraz wysoki poziom kapitału społecznego



más alta. Además, se acordó un plan de reubicación para todos los empleados despedidos. Aunque este es un requisito legal en el caso de la reestructuración, la negociación colectiva influyó en el contenido de este plan. Es decir, como parte del acuerdo, el plan de reubicación estaba destinado a durar 18 meses (el mínimo legal es 6) y los nuevos puestos de trabajo necesarios para cumplir varios requisitos (por ejemplo, distancia máxima de 25 km; 80-90% del último salario, una ayuda de formación de 3.000 €); Además, como parte del acuerdo, una comisión se reúne periódicamente para evaluar los resultados intermedios del plan de reubicación.

2.2.2. El marco normativo (regulador y contractual)

Como ya se mencionó anteriormente, la resolución de los casos analizados se encontró a menudo también gracias a marcos normativos específicos. De acuerdo con una definición más amplia del término “normativo”, se prestó atención no solo a las leyes pertinentes en cada caso, sino también a las diferentes formas de regulación que dan forma al contexto (por ejemplo, las redes), el nivel de capital social y la confianza, el tipo de negociación (por ejemplo, centralizada o descentralizada), la cobertura y la representatividad de los sindicatos, los derechos de participación de los trabajadores (por ejemplo, el derecho a ser consultado o informado).

Francia

En los dos estudios de caso franceses, algunas leyes específicas y el alto nivel de capital social y confianza



the Florange Bill (2004, see section 2.1.2), which forces the company to find a new buyer), guarantees the “alert right” (allowing an employee to signal a life-threatening situation to her employer without repercussions), and “expertise rights” (allowing the work council to call on experts to take decisions). Furthermore, using an existing German law as a model, a bill that allows banks to offer investment loans by using a company’s inventory as a pledge was proposed and then approved. The bill regarding pledged inventories was passed on January 29, 2016. In addition to this, the strong bonds among trade unions and political and regional actors contributed to reach the goals pursued. Moreover, due to the fact that within the company, most workers are unionized (the majority of them with the CFDT, 80% in the last elections), there was considerable trust in their representatives. Likewise, in **case study 2: PSA**, the NOTRE law (New Territorial Organization for the Republic, 2015, see sections 2.1.2.), played a decisive role. Recently passed by the socialist government, it accelerates processes of decentralization with the aim to reinforce regions’ ability and economic power. Conversely, the fact that the CFDT is the first trade-union in the region of Brittany gave Trade Unions an advantage as they are well known and legitimated by the local political actors. In the company, they gain the trust of the employees by distancing themselves from the corrupted



(permettant à un salarié de signaler une situation de danger mortel à un employeur sans répercussions) et un droit à l’expertise (qui permet à un comité d’entreprise de faire appel à des experts pour prendre des décisions), a été particulièrement importante. Prenant comme modèle une loi déjà en vigueur en Allemagne, l’adoption d’une loi sur les gages sur stock, qui permet aux banques de financer des investissements, en gageant sur le stock de l’entreprise, est proposée. La loi sur les gages sur stock est promulguée le 29 janvier 2016. En plus de ça, les liens forts qui existent entre les syndicats et les acteurs politiques et régionaux ont contribué à l’aboutissement des actions menées. De plus, la plupart des ouvriers de l’entreprise sont syndiqués (en majorité par la CFDT, 80% aux dernières élections) ; les ouvriers avaient donc une confiance relativement élevée en leurs représentants. De même, dans la seconde étude de cas (PSA), la loi NOTRE de 2015 (cf section 2.1.2) a joué un rôle décisif. Récemment mise en place par le gouvernement socialiste, elle accélère le processus de décentralisation, et renforce la compétence et le pouvoir économique des régions. La présence majoritaire de la CFDT en Bretagne a donné aux représentants syndicaux un avantage par leur visibilité et leur légitimité auprès des acteurs politiques locaux. Au sein de l’entreprise, ils ont su gagner la confiance des salariés en prenant de la distance par rapport à l’ancien syndicat maison. Il est important de remarquer que malgré le faible taux de syndicalisation (près de 8%),



stato particolarmente importante il disegno di legge Florange (2004, rif. paragrafo 2.1.2), che obbliga l’azienda a trovare un nuovo acquirente, garantisce il “diritto di allerta” (consentendo a un dipendente di segnalare al suo datore di lavoro una situazione grave senza ripercussioni), e i “diritti di competenza” (permettendo al consiglio di lavoro di chiamare degli esperti per prendere decisioni). Inoltre, utilizzando come modello una legge tedesca, è stato proposto e approvato, il 29 gennaio 2016, un disegno di legge che consente alle banche di offrire prestiti di investimento utilizzando come garanzia le giacenze di magazzino di un’azienda. Oltre a ciò, i forti legami tra i sindacati e gli attori politici territoriali hanno contribuito a raggiungere gli obiettivi perseguiti. Altro fattore decisivo è risultata la massiccia sindacalizzazione dei lavoratori all’interno dell’azienda (la maggior parte di loro con la CFDT che ha raggiunto l’80% nelle ultime elezioni) che testimonia il notevole grado di fiducia nei loro rappresentanti. Allo stesso modo, nel **caso studio 2: PSA**, la legge NOTRE (New Territorial Organization for the Republic, 2015, cfr. Sezioni 2.1.2.), ha svolto un ruolo decisivo. Approvata dal governo socialista, accelera i processi di decentramento con l’obiettivo di rafforzare la capacità e il potere economico delle Regioni. Allo stesso tempo, il fatto che la CFDT sia il primo sindacato nella regione della Bretagna ha dato un vantaggio ai sindacati perché sono ben noti e legittimati dagli attori politici locali. In azienda, ha guadagnato la fiducia



i zaufania między zaangażowanymi podmiotami. W **Analizie przypadku 1: KME** szczególne znaczenie miała ustawa *Florange* (2004, patrz ust. 2.1.2), która wymaga od firmy znalezienia nowego nabywcy), gwarantuje tzw. „prawo do ostrzeżenia” (pozwalając pracownikowi zasignalizować pracodawcy sytuację zagrażającą życiu bez wynikających z tego faktu reperkusji) oraz „prawa do ekspertyzy” (pozwalające radzie pracowniczej wezwać ekspertów w celu podjęcia decyzji). Ponadto, stosując istniejące prawo niemieckie jako punkt odniesienia, zaproponowano, a następnie zatwierdzono, projekt ustawy umożliwiającej bankom oferowanie pożyczek inwestycyjnych za pomocą inwentarza spółki jako zastawu. Ustawa dotycząca zastawionych aktywów została przyjęta w dniu 29 stycznia 2016r. Oprócz tego, silne więzi między związkami zawodowymi a podmiotami politycznymi i regionalnymi przyczyniły się do realizacji wyznaczonych celów. Co więcej, ze względu na fakt, że w firmie większość pracowników jest uzwiązkowionych (większość z CFDT, 80% w ostatnich wyborach), przedstawiciele cieszyli się sporym zaufaniem ze strony pracowników. Na podobnej zasadzie decydującą rolę w **Analizie przypadku 2: PSE** odegrała ustawa NOTRE (z fr. *Nowa organizacja terytorialna dla Republiki*, 2015, patrz ust. 2.1.2.). Ten niedawno przyjęty przez rząd socjalistyczny projekt ustawy przyspiesza procesy decentralizacji w celu wzmocnienia kompetencji i siły gospodarczej regionu. Z drugiej strony z kolei, fakt, że CFDT jest pierwszym związkiem zawodowym w regionie Bretanii, dał związkowi zawodowemu przewagę w postaci



entre los actores involucrados jugaron un papel relevante. En el estudio de caso 1: KME, de particular importancia fue el Proyecto de Ley de Florange (2004, ver la sección 2.1.2), que obliga a la empresa a encontrar un nuevo comprador), garantiza el “derecho de alerta” (lo que permite a un empleado señalar una señal de vida). situación amenazante para su empleador sin repercusiones), y “derechos de experiencia” (que le permiten al comité de trabajo llamar a expertos para que tomen decisiones). Además, utilizando una ley alemana existente como modelo, se propuso y luego se aprobó un proyecto de ley que permite a los bancos ofrecer préstamos de inversión utilizando el inventario de una compañía como promesa. El proyecto de ley sobre inventarios comprometidos se aprobó el 29 de enero de 2016. Además, los fuertes vínculos entre los sindicatos y los actores políticos y regionales contribuyeron a alcanzar los objetivos perseguidos. Además, debido al hecho de que dentro de la empresa, la mayoría de los trabajadores están sindicalizados (la mayoría de ellos con el CFDT, 80% en las últimas elecciones), hubo una confianza considerable en sus representantes. Del mismo modo, en el estudio de caso 2: PSA, la ley NOTRE (Nueva Organización Territorial para la República, 2015, ver las secciones 2.1.2.), Desempeñó un papel decisivo. Aprobado recientemente por el gobierno socialista, acelera los procesos de descentralización con el objetivo de reforzar la capacidad y el poder económico de las regiones. A la inversa, el hecho de que la CFDT sea el primer sindicato en la región de Breaña dio a los sindicatos una



former trade-union. It is worth mentioning that despite its low rate of unionisation, close to 8 per cent, the French industrial relations system has a very high rate of collective bargaining coverage, close to 98 per cent. There are two major reasons for this: the extension of collective bargaining agreements by the Ministry of Labour and the legal form of union recognition according to which each of the five confederations CGT, FO, CFDT, CFTC and CGC were recognised by the government in 1966 as 'representative' at national level and were therefore entitled to sign collective agreements at any level. Thus, as long as the articulation of the levels of collective bargaining is centred around the traditional hierarchy of norms, called the 'favour principle', according to which each level is only supposed to add better conditions, it does not matter much whether the signing parties represent a majority of the employees or not. But with the economic crisis and the development of concession bargaining, the issue of union representativeness has become crucial. In 2004, two major changes in the French system of industrial relations were introduced: it set a majority principle for the adoption of collective bargaining agreements, and gave company level agreements the possibility to derogate from industry agreements. Legislation adopted in 2008 introduced new criteria for determining whether a union is representative and therefore allowed to participate in collective



les relations industrielles en France présentent un taux de couverture des négociations collectives très élevé, à près de 98%. Il existe deux raisons principales : l'extension d'accords de négociation collective par le ministère du travail, et la forme légale de reconnaissance des syndicats selon laquelle chacune des cinq confédérations (CGT, FO, CFDT, CFTC, et CGC) ont été reconnues par le gouvernement en 1966 comme représentatives au niveau national. Elles ont donc le droit de signer des accords de négociation collective à tous les niveaux. Donc, du moment que l'articulation des niveaux de la négociation est organisé selon une certaine hiérarchie (le « principe de faveur »), selon lequel chaque niveau ne doit qu'ajouter des conditions plus favorables, le taux réduit de représentation des parties signant le contrat a finalement assez peu d'importance. Mais avec la crise économique et le développement des négociations par concessions, la question du taux de représentation des syndicats est devenue cruciale. En 2004, deux transformations majeures sont introduites dans le système français des accords collectifs : un principe de majorité pour l'adoption d'accords collectifs, et l'autorisation accordée aux accords d'entreprise de dévier des termes fixés par les accords collectifs. La législation promulguée en 2008 introduit un nouveau critère pour déterminer la « représentativité » d'un groupe syndical et donc sa capacité à participer aux négociations collectives aux niveaux nationaux, industriels, et au sein de l'entreprise. La nouvelle mesure impose de remporter au moins 10% des



dei dipendenti prendendo le distanze dal precedente sindacato aziendale vittima di forti condizionamenti da parte dell'azienda. Vale la pena ricordare che, nonostante il basso tasso di sindacalizzazione, vicino all'8%, il sistema di relazioni industriali francesi ha un tasso molto alto di copertura della contrattazione collettiva. Alla base di questa discrepanza, ci sono due ragioni principali: l'estensione della contrattazione collettiva da parte del Ministero del Lavoro e il riconoscimento legale dei sindacati in base al quale ciascuna delle cinque confederazioni (CGT, FO, CFDT, CFTC e CGC) è stata riconosciuta dal governo nel 1966 come "rappresentativa" a livello nazionale e quindi in grado di firmare accordi collettivi a qualsiasi livello. Quindi, finché l'articolazione dei livelli della contrattazione collettiva è centrata attorno alla tradizionale gerarchia delle norme, chiamata "principio di favore", secondo cui ogni livello dovrebbe solo aggiungere condizioni migliori, non importa molto se le parti firmatarie rappresentino o meno la maggioranza dei dipendenti. Tuttavia, con la crisi economica e lo sviluppo della contrattazione delle concessioni, la questione della rappresentatività sindacale è diventata cruciale. Nel 2004 sono stati introdotti due importanti cambiamenti nel sistema francese di relazioni industriali: si è stabilito infatti un principio di maggioranza per l'adozione di accordi collettivi e si è data la possibilità agli accordi aziendali di derogare agli accordi settoriali. La legislazione adottata nel 2008 ha introdotto nuovi criteri per



tęgo, że są one dobrze znane i prawnie wyposażone przez lokalne podmioty polityczne. W firmie zyskały sobie zaufanie pracowników dystansując się od byłego, skorumpowanego związku zawodowego. Warto wspomnieć, że pomimo niskiej stopy uzwiązkowienia na poziomie 8%, francuski system stosunków pracy ma bardzo wysoki wskaźnik zasięgu negocjacji zbiorowych, blisko 98%. Wynika to z dwóch głównych przyczyn. Pierwszą z nich jest rozszerzenie umów zbiorowych Ministerstwa Pracy i prawnej formy uznania związku, w którym każda z pięciu konfederacji - CGT, FO, CFDT, CFTC i CGC - została uznana przez rząd w 1966r. jako „przedstawicielstwo” na poziomie krajowym, a zatem zyskało uprawnienia do podpisywania układów zbiorowych na dowolnym szczeblu. Tak więc, dopóki artykulacja poziomów negocjacji zbiorowych skupia się wokół tradycyjnej hierarchii norm, zwanej czasem „zasadą przysług” (zgodnie z którą każdy poziom ma tylko dodawać lepsze warunki), nie ma większego znaczenia, czy sygnatariusze stanowią większość pracowników, czy też nie. Niemniej jednak, wraz z kryzysem gospodarczym i rozwojem negocjacji koncesyjnych, kwestia reprezentatywności związków stała się kluczowa. W 2004r. wprowadzono dwie zasadnicze poprawki we francuskim systemie stosunków pracy: ustanowiono zasadę większości w zakresie przyjmowania układów zbiorowych negocjacji, a umowy na poziomie przedsiębiorstwa mogły odbiegać od porozumień branżowych. Ustawodawstwo przyjęte w 2008r. wprowadziło nowe kryteria określające, czy związek jest reprezentatywny, a zatem czy



ventaja, ya que son bien conocidos y están legitimados por los actores políticos locales. En la empresa, se ganan la confianza de los empleados al distanciarse del antiguo sindicato corrupto. Vale la pena mencionar que a pesar de su baja tasa de sindicalización, cercana al 8%, el sistema francés de relaciones laborales tiene una tasa muy alta de cobertura de negociación colectiva, cercana al 98%. Hay dos razones principales para esto: la extensión de los acuerdos de negociación colectiva por parte del Ministerio de Trabajo y la forma legal de reconocimiento sindical según la cual cada una de las cinco confederaciones CGT, FO, CFDT, CFTC y CGC fueron reconocidas por el gobierno en 1966. como "representante" a nivel nacional y, por lo tanto, tenían derecho a firmar convenios colectivos a cualquier nivel. Por lo tanto, mientras la articulación de los niveles de negociación colectiva se centre en torno a la jerarquía tradicional de normas, denominada "principio del favor", según el cual se supone que cada nivel agrega mejores condiciones, no importa mucho si la firma Los partidos representan la mayoría de los empleados o no. Pero con la crisis económica y el desarrollo de la negociación de concesiones, el tema de la representatividad sindical se ha vuelto crucial. En 2004, se introdujeron dos cambios importantes en el sistema francés de relaciones laborales: estableció un principio mayoritario para la adopción de acuerdos de negociación colectiva, y dio a los acuerdos a nivel de empresa la posibilidad de derogar los acuerdos de la industria. La legislación adoptada en 2008 introdujo nuevos criterios para determinar si un sindicato es



bargaining at national, industry and company level. The new law requires a union to win at least 10 per cent of the votes at workplace level, 8 per cent of the votes at industry level and 8 per cent of votes at national 'inter-professional' level in order to be considered representative. The new legislation came fully into force at national and industry level in 2013. In order to be valid, collective bargaining agreements at industry level currently must be accepted by the majority of employee representatives. Since 2013, they are only considered valid if they have been signed by unions with at least 30 percent support in the industry, based on works councils and similar elections, and if they have not been opposed by unions with majority (more than 50 per cent) support. These rules have already started to have a significant effect at the company level where elections under the new rules have taken place.

Italy

In the Italian case studies, the search for new solutions to tackle the negative effects of the crisis on employment was supported by different forms of regulation, first of all different kinds of local multi-stakeholder networks and the stock of social capital and trust locally shared. In **case study 1: Upper Mantuan hosiery industrial district**, there is a geographic concentration of small and large enterprises, which are linked through cooperative and competitive relations. There are



votes au niveau de l'entreprise, 8% des votes au niveau industriel, et 8% des votes au niveau national « interprofessionnel » pour être considérée comme représentative. La nouvelle loi prend toute son ampleur en 2013. Pour être validés, les accords collectifs au niveau industriel doivent maintenant être acceptés par la majorité des représentants syndicaux. Depuis 2013, ils ne sont considérés comme valides que s'ils sont signés par des représentant syndicaux bénéficiant d'au moins 30% de soutien dans l'industrie selon les résultats d'élections en comités d'entreprise, et s'ils n'ont pas reçu le veto d'une organisation syndicale majoritaire (bénéficiant de plus de 50% de soutien). Cette nouvelle réglementation a déjà eu des effets considérables au niveau de l'entreprise, où des élections régies par ces nouvelles règles ont eu lieu.

Italie

Dans les études de cas italiens, la recherche de nouvelles solutions pour mitiger les effets négatifs de la crise sur l'emploi a bénéficié de plusieurs formes de régulations, en particulier les différents types de réseaux de parties prenantes locales et les ressources considérables de capital social et de confiance au niveau local. Dans la première étude de cas (**zone industriel Alto Mantovano**), il existe une grande concentration géographique d'entreprises de tailles variées, liées par des relations de coopération et de concurrence. Il existe aussi un niveau élevé d'expertise des ouvriers et des entrepreneurs, et une culture entrepreneuriale répandue dans



determinare se un sindacato è rappresentativo e quindi legittimato a partecipare alla contrattazione collettiva a livello nazionale, settoriale e aziendale. La nuova legge prevede che un sindacato, per essere considerato rappresentativo, debba ottenere almeno il 10% dei voti in azienda, l'8% dei voti a livello settoriale e l'8% a livello nazionale "intercategoriale". La nuova legislazione è entrata pienamente in vigore a livello nazionale e di settore nel 2013. Per essere validi, gli accordi collettivi a livello settoriale devono essere accettati dalla maggioranza dei rappresentanti dei lavoratori. Dal 2013, gli accordi sono considerati validi solo se sono stati firmati dai sindacati con almeno il 30% di rappresentatività a livello settoriale, sulla base di consigli aziendali e elezioni similari, e se non sono stati contrastati dalla maggioranza dei sindacati (oltre il 50%). Queste regole hanno già iniziato ad avere un effetto significativo a livello aziendale.

Italia

Nei casi di studio italiani, la ricerca di nuove soluzioni per affrontare gli effetti negativi della crisi sull'occupazione è stata sostenuta da diverse forme di regolamentazione. Prima di tutto da diversi tipi di reti locali multi-stakeholder e il capitale sociale e di fiducia condivisi a livello locale. Nel **caso studio 1**, relativo al **Distretto industriale della calzetteria dell'Alto Mantovano**, c'è una concentrazione di piccole e medie imprese collegate mediante relazioni di cooperazione e competitività. Ci sono anche alti



może uczestniczyć w rokowaniach zbiorowych na szczeblu krajowym, branżowym i firmowym. Nowe prawo wymaga, aby związek zawodowy dysponował co najmniej 10% głosów w miejscu pracy, 8% głosów w branży i 8% głosów na „interdyscyplinarnym” poziomie krajowym, aby można było uznać go za reprezentatywny. Nowe ustawodawstwo weszło w pełni w życie na poziomie krajowym i branżowym w 2013r. Aby mieć ważność, umowy zbiorowe na szczeblu branżowym muszą być obecnie akceptowane przez większość przedstawicieli pracowników. Od 2013r. są one uważane za ważne tylko wtedy, gdy zostały podpisane przez związki zawodowe z co najmniej 30-procentowym poparciem w branży, w oparciu o wybory przeprowadzane w radach zakładowych i innych podobnych instytucjach, oraz w świetle braku sprzeciwu ze strony związków posiadających większość (ponad 50%) poparcia. Zasady te zdążyły już wywrzeć znaczący wpływ na poziomie przedsiębiorstw, gdzie miejsce miały wybory zgodnie z nowymi przepisami.

Włochy

We włoskich analizach przypadków poszukiwanie nowych rozwiązań w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu zatrudnienia było wspierane przez różne formy regulacji, przede wszystkim różnego rodzaju lokalne sieci zrzeszające wielu interesariuszy oraz zasoby kapitału społecznego i zaufania dzielone lokalnie. W **Analizie przypadku 1: Okręg Przemysłowy w Górnej Mantui**, występuje geograficzna koncentracja małych i dużych przedsiębiorstw powiązanych wzajemnie przez stosunki współpracy



representativo y, por lo tanto, se le permite participar en la negociación colectiva a nivel nacional, industrial y de la empresa. La nueva ley requiere que un sindicato obtenga al menos el 10 por ciento de los votos a nivel del lugar de trabajo, el 8 por ciento de los votos a nivel de la industria y el 8 por ciento de los votos a nivel nacional "interprofesional" para ser considerado representante. La nueva legislación entró en vigencia a nivel nacional e industrial en 2013. Para que sean válidos, los acuerdos de negociación colectiva a nivel industrial actualmente deben ser aceptados por la mayoría de los representantes de los empleados. Desde 2013, solo se consideran válidos si han sido firmados por sindicatos con al menos el 30 por ciento de apoyo en la industria, basados en comités de empresa y elecciones similares, y si no se han opuesto a los sindicatos con mayoría (más del 50 por ciento) apoyo. Estas reglas ya han comenzado a tener un efecto significativo en el nivel de la empresa donde se han llevado a cabo elecciones conforme a las nuevas reglas.

Italia

En los estudios de caso italianos, la búsqueda de nuevas soluciones para hacer frente a los efectos negativos de la crisis en el empleo fue apoyada por diferentes formas de regulación, en primer lugar diferentes tipos de redes locales de múltiples partes interesadas y el stock de capital social y la confianza compartida localmente. En el estudio de caso 1: en el distrito industrial de la parte alta de Mantua, hay una concentración geográfica de pequeñas y grandes empresas, que están vinculadas a través de relaciones



also high levels of expertise of workers and entrepreneurs, and a widespread entrepreneurial culture in the local area, which represented a distinctive advantage.

In **case study 2: Agnesi**, there was an established network of local partners (including social partners, an employment agency, some local vocational training agencies) that supported the Retraining project. This permanent network of local partners has been collaborating for a long time at local level in order to participate in tenders regarding the supply of services for the public administration and to finance initiatives to combat the crisis. This practice of working together has generated a “modus operandi” characterized by a high level of trust that made it possible to enlarge the networks and to reach a shared solution. The small scale of the territory involved led to a better knowledge of the local production system. Hence, worker relocation took advantage of a “social capital” composed of training agencies, job services, unions and private companies. All these factors highlight the relevance of a decentralized, coordinated and partnership-based system.

In **case study 3: Ferroli**, the use of a workers’ buyout to safeguard an important productive plant is very interesting. This involved workers, trade unions, local authorities and the coordination of cooperatives with the direct role of workers and the action of the union at company level.



la zone industrielle, ce qui était particulièrement avantageux. Dans la deuxième étude de cas (**Agnesi**), il existait déjà un réseau développé de partenaires locaux (dont les partenaires sociaux, une agence de recrutement, et certaines agences locales de formation professionnelle) qui ont porté leur soutien au projet de « re-formation ». Ce réseau permanent de partenaires locaux a souvent collaboré au niveau local lors de la participation aux appels d’offre concernant des services à rendre pour l’administration publique et pour financer des initiatives pour remédier à la crise. Cette tradition de collaboration a généré un modus operandi caractérisé par la confiance qui a permis de développer les réseaux et de trouver une solution commune. La petite échelle du territoire en question a permis de mieux comprendre le système de production local. Le processus de relocalisation des ouvriers a donc bénéficié d’un capital social composé d’agences de formation, de services de recrutement, de syndicats, et d’entreprises privées. Tous ces facteurs soulignent la pertinence d’un système décentralisé, coordonné, et fondé sur la base de partenariats.

Dans la troisième étude de cas (**Ferroli**), le recours à un rachat de l’entreprise par les ouvriers de manière à protéger un important site de production est très intéressant. Ce processus a impliqué les ouvriers, les syndicats, les autorités locales, et l’articulation des actions de coopératives directement dirigées par les ouvriers avec celles des syndicats au niveau des entreprises.



livelli di competenza dei lavoratori e degli imprenditori e una diffusa cultura imprenditoriale, e questo ha sicuramente rappresentato un vantaggio distintivo.

Nel **caso studio 2**, che ha riguardato il pastificio **Agnesi**, il progetto di riqualificazione è stato sostenuto da una rete consolidata di partner locali (incluse le parti sociali, un’agenzia di collocamento, alcune agenzie locali di formazione professionale). Questa rete permanente ha collaborato a lungo a livello territoriale per partecipare a gare d’appalto relative alla fornitura di servizi per la pubblica amministrazione e per finanziare iniziative per combattere la crisi. Questa pratica di collaborazione ha generato un “modus operandi” caratterizzato da un alto livello di fiducia che ha permesso di allargare le reti e raggiungere una soluzione condivisa. Le piccole dimensioni del territorio interessato hanno reso possibile una migliore conoscenza del sistema produttivo locale. Quindi, la riqualificazione dei lavoratori ha beneficiato di un “capitale sociale” composto da agenzie di formazione, servizi per il lavoro, sindacati e società private. Tutti questi fattori sottolineano la rilevanza di un sistema decentralizzato, coordinato e basato sulla partnership.

Nel **caso studio 3**, relativo alla **Ferroli**, l’utilizzo del workers’ buyout finalizzato alla salvaguardia di un importante impianto produttivo è molto interessante. Ha coinvolto i lavoratori, i sindacati, le autorità locali e il coordinamento delle cooperative con un ruolo diretto dei lavoratori e un’azione del sindacato a livello aziendale.



i konkurencji. Istnieje również wysoki poziom wiedzy fachowej pracowników i przedsiębiorców oraz szeroko rozpowszechniona kultura przedsiębiorczości w regionie, co stanowiło wyrażną zaletę.

W **Analizie przypadku 2: Agnesi** istniała ugruntowana sieć lokalnych partnerów (zrzeszającą partnerów społecznych, agencję pośrednictwa pracy, niektóre lokalne agencje szkoleń zawodowych), którzy wsparli projekt przekwalifikowania pracowników. Ta permanentna sieć lokalnych partnerów od dłuższego czasu współpracuje na poziomie lokalnym, aby uczestniczyć w przetargach na dostawy usług dla administracji publicznej i finansować inicjatywy na rzecz walki z kryzysem. Ta praktyka wspólnej pracy wygenerowała *modus operandi* charakteryzujący się wysokim poziomem zaufania, który umożliwił poszerzenie sieci i znalezienie wspólnego rozwiązania dla problemu. Mała skala zaangażowanego obszaru pozwoliła na lepszą znajomość miejscowego systemu produkcji, dzięki czemu projekt relokacji pracowników skorzystał z „kapitału społecznego” złożonego z agencji szkoleniowych, agencji usług pracy, związków i firm prywatnych. Wszystkie te czynniki podkreślają znaczenie zdecentralizowanego i skoordynowanego systemu opartego na partnerstwie. W **Analizie przypadku 3: Ferroli** bardzo interesujące okazało się wykorzystanie wykupu pracowniczego w celu ocalenia ważnego zakładu produkcyjnego. Dotyczyło to pracowników, związków zawodowych, władz lokalnych i koordynacji kooperatyw z bezpośrednią rolą pracowników i działań związku na poziomie przedsiębiorstwa.



cooperativas y competitivas. También hay altos niveles de experiencia de los trabajadores y empresarios, y una cultura empresarial generalizada en el área local, lo que representa una ventaja distintiva.

En el estudio de caso 2: Agnesi, había una red establecida de socios locales (incluidos los interlocutores sociales, una agencia de empleo, algunas agencias locales de formación profesional) que apoyaron el proyecto de reentrenamiento. Esta red permanente de socios locales ha estado colaborando durante mucho tiempo a nivel local para participar en licitaciones relacionadas con el suministro de servicios para la administración pública y para financiar iniciativas para combatir la crisis. Esta práctica de trabajar juntos ha generado un “modus operandi” caracterizado por un alto nivel de confianza que hizo posible ampliar las redes y alcanzar una solución compartida. La pequeña escala del territorio involucrado llevó a un mejor conocimiento del sistema de producción local. Por lo tanto, la reubicación de trabajadores se aprovechó de un “capital social” compuesto por agencias de capacitación, servicios laborales, sindicatos y empresas privadas. Todos estos factores resaltan la relevancia de un sistema descentralizado, coordinado y basado en la asociación. En el estudio de caso 3: Ferroli, el uso de una compra de los trabajadores para salvaguardar una planta productiva importante es muy interesante. Esto involucró a trabajadores, sindicatos, autoridades locales y la coordinación de cooperativas con el papel directo de los trabajadores y la acción del sindicato a nivel de empresa.



Poland

In **case study 1, Man**, two factors are worth mentioning: the relevance of the trade union bill (1991), and the European regulations regarding European Works Council (EWC). Particularly thanks to the EWC, the two big trade unions involved (Solidarność and OPZZ) bargained independently at company level both in MAN and Volkswagen, but within the common framework strategy agreed at EWC level. This situation favoured reciprocal recognition. Moreover, a positive effect was determined by the extended system of industrial relations in VW (positive and collaborative industrial relations are an element of corporate culture, which promote social partnerships and the involvement of trade unions in decision-making processes).

Spain

In **case study 1, Almirall**, the bargaining process followed the main regulatory framework in Spain: mutual trust and respect during the process. Centralized bargaining between workers' representative committees (composed of sectoral representatives and workers' representatives) and the company, but turning to workers for any announcement or step as well as consult them on any agreement. The bargaining covered only internal employees, excluding other types of workers.



Pologne

Dans **étude de cas, Man**, deux facteurs sont particulièrement intéressants : la pertinence de la loi syndicale de 1991, et les réglementations européennes concernant les comités d'entreprises européens. C'est en particulier grâce au comité d'entreprise que les deux principaux syndicats impliqués (Solidarność et OPZZ) ont pu mener des négociations indépendantes au niveau de leurs entreprises respectives, tout en restant dans le cadre de la stratégie convenue au niveau du comité d'entreprise. La situation a favorisé une reconnaissance réciproque. De plus, on peut voir que le système global des relations industrielles au sein de VW a eu des effets positifs (la qualité des relations industrielles est un des éléments définissant la culture propre à une entreprise — sa capacité à encourager les partenariats sociaux et l'implication des syndicats dans le processus décisionnaire).

Espagne

Dans **étude de cas, Almirall**, le processus de négociation a suivi les réglementations espagnoles en vigueur : confiance et respect mutuels tout au long du processus. Une négociation centralisée s'est déroulée entre les comités de représentants syndicaux (composés de représentants de secteurs et de représentants des ouvriers) et l'entreprise, et le personnel a été tenu au courant de tout nouveau développement ou décision, et les salariés consultés avant de signer quelconque accord. Les négociations n'ont concerné que les salariés internes, et les accords ne couvraient pas à d'autres types d'employés.



Polonia

Nel **caso studio 1, Man**, è importante evidenziare due fattori: la rilevanza del disegno di legge sindacale (1991) e la normativa europea relativa ai Comitati Aziendali Europei (CAE). In particolare grazie al CAE, i due grandi sindacati coinvolti (Solidarność e OPZZ) hanno contrattato indipendentemente a livello aziendale sia in MAN che in Volkswagen, ma nell'ambito di una strategia quadro comune concordata. Questa situazione ha favorito il riconoscimento reciproco. Inoltre, un effetto positivo è stato determinato dal sistema esteso di relazioni industriali di Volkswagen (le relazioni industriali positive e collaborative sono un elemento della cultura aziendale, che promuove le partnership sociali e il coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali).

Spagna

Nel **caso studio 1, Almirall**, il processo di contrattazione ha seguito le principali regole in vigore in Spagna: la fiducia e il rispetto reciproci durante le negoziazioni. La contrattazione centralizzata tra i comitati di rappresentanza dei lavoratori (composti da rappresentanti settoriali e rappresentanti dei lavoratori) e l'azienda, è stata resa nota con grande attenzione ai lavoratori che sono stati informati in tutte le fasi e consultati su qualsiasi accordo. La contrattazione ha riguardato solo i dipendenti interni, escludendo altri tipi di lavoratori.



Polska

W **Analizie przypadku 1, Man**, warto zwrócić uwagę na dwa czynniki, a mianowicie znaczenie ustawy o związkach zawodowych (1991) oraz europejskie regulacje dotyczące Europejskiej Rady Zakładowej (ERZ). W szczególności dzięki ERZ dwa duże związki zawodowe (Solidarność i OPZZ) prowadziły niezależne negocjacje na poziomie firm w MAN i Volkswagenie w ramach wspólnej strategii ramowej uzgodnionej na poziomie ERZ. Fakt ten niewątpliwie sprzyjał wzajemnemu uznaniu prowadzonych działań. Co więcej, pozytywny efekt rokowań wynikał również z rozszerzonego systemu stosunków pracy w VW (pozytywne i oparte na współpracy stosunki pracy są elementem kultury korporacyjnej, która promuje partnerstwa społeczne i zaangażowanie związków zawodowych w procesy decyzyjne).

Hiszpania

W **Analizie przypadku 1, Almirall**, proces negocjacji był zgodny z głównymi ramami regulacyjnymi obowiązującymi w Hiszpanii, opartymi na wzajemnym zaufaniu i szacunku między stronami, co pomogło scentralizować rokowania pomiędzy przedstawicielskimi komitetami pracowniczymi (składającymi się z reprezentantów sektora i przedstawicieli pracowników) a firmą, przy jednoczesnym informowaniu pracowników o wszelkich ogłoszeniach lub podejmowanych krokach, a także konsultowaniu się z nimi w sprawie każdej umowy. Negocjacje objęły jedynie pracowników wewnętrznych, z wyłączeniem innych rodzajów pracowników.



Polonia

En el estudio de caso 1: MAN, cabe mencionar dos factores: la relevancia del proyecto de ley sindical (1991) y la normativa europea sobre el Comité de Empresa Europeo (EWC). En particular, gracias al EWC, los dos grandes sindicatos involucrados (Solidarność y OPZZ) negociaron independientemente a nivel de empresa tanto en MAN como en Volkswagen, pero dentro de la estrategia de marco común acordada a nivel de EWC. Esta situación favoreció el reconocimiento recíproco. Además, el sistema ampliado de relaciones laborales en VW determinó un efecto positivo (las relaciones laborales positivas y colaborativas son un elemento de la cultura corporativa que promueve las asociaciones sociales y la participación de los sindicatos en los procesos de toma de decisiones).

España

En el estudio de caso 1: Almirall, el proceso de negociación siguió el principal marco regulatorio en España: confianza mutua y respeto durante el proceso. Negociación centralizada entre los comités de representantes de los trabajadores (compuestos por representantes sectoriales y representantes de los trabajadores) y la empresa, pero se dirige a los trabajadores para cualquier anuncio o paso, así como también les consulta sobre cualquier acuerdo. La negociación cubría solo a los empleados internos, excluyendo otros tipos de trabajadores.



2.3 Lessons learnt

France Case study 1: KME

The use of the *Florange Bill*, no version of which seems to exist in other countries, could lead one to think that the results of this case study are not applicable in other national contexts. However, the KME case also proves that a German law could be used as a model and imported into the French legal context. These examples clearly show the extent to which legal contexts and national public policies play a decisive role in the way industrial relations produce certain outcomes. In addition, the involvement and commitment of some relevant political and institutional actors, at both local and national levels, played a crucial role in the resolution of KME's situation.

Case study 2: PSA

The PSA case shows how preventive and truly coordinated actions between a company and its surrounding communities may work not only to save jobs, but also initiate an economic and sustainable revival at local level. Unions, by working closely and preemptively with public authorities (informing them, orienting their decisions, and ensuring that they could not be deceived by PSA), managed to voice their worries at a time when the site was not even officially under threat of closure. They also managed to take advantage of all institutional mechanisms available today in France and in Europe in order to



2.3 Enseignements

France Premier cas d'étude : KME

Le recours à la loi *Florange*, qui ne semble pas exister dans d'autres pays, pourrait porter à penser que les résultats de ce cas ne sont pas applicables dans d'autres contextes nationaux. Cependant, le cas KME nous rappelle qu'une loi allemande a pu être utilisée comme modèle et importée dans le contexte législatif français. Ces exemples montrent clairement le rôle important joué par le contexte législatif et par les politiques publiques nationales dans le processus des relations industrielles. De plus, l'implication et l'engagement de certains acteurs politiques et institutionnels, au niveau local et national, a joué un rôle crucial dans la résolution du problème KME.

Deuxième cas d'étude : PSA

Le cas PSA montre qu'une action préventive et réellement coordonnée entre une entreprise et ses communautés environnantes peut non seulement protéger l'emploi, mais aussi mener au regain économique pérenne d'un territoire. Les syndicats, en travaillant de concert et de manière préventive avec les autorités publiques (en communiquant avec eux, en conseillant leurs décisions, et en s'assurant qu'ils ne seraient pas dupés par PSA), ont réussi à exprimer leurs inquiétudes alors que le site n'était pas encore officiellement menacé de fermeture. Ils ont aussi réussi à utiliser tous les mécanismes institutionnels disponibles en France et en Europe à cette heure pour



2.3 Lezioni apprese

Francia Caso studio 1: KME

Il fatto che il disegno di legge *Florange* non esista in altri Paesi potrebbe far pensare che i risultati di questo caso di studio non siano applicabili in altri contesti nazionali. Tuttavia, il caso KME dimostra anche come una legge tedesca sia stata utilizzata come modello e importata nel contesto giuridico francese. Questi esempi mostrano chiaramente fino a che punto i contesti giuridici e le politiche pubbliche nazionali svolgano un ruolo decisivo nel raggiungere determinati risultati nelle relazioni industriali. Inoltre, cruciali per la risoluzione della situazione di KME sono stati il coinvolgimento e l'impegno di alcuni importanti attori politici e istituzionali, a livello locale e nazionale.

Caso studio 2: PSA

Il caso PSA mostra come azioni preventive e veramente coordinate tra un'azienda e le comunità circostanti possano funzionare non solo per salvare posti di lavoro, ma anche per avviare una ripresa economica e sostenibile a livello locale. I sindacati, lavorando strettamente e preventivamente con le autorità pubbliche (informandole, orientando le loro decisioni e assicurando che non potevano essere raggirati da PSA), sono riusciti ad esprimere le loro preoccupazioni in un momento in cui il sito non era nemmeno ufficialmente minacciato di chiusura e a sfruttare tutti i meccanismi istituzionali disponibili in Francia e in Europa



2.3 Wnioski

Francja Analiza przypadku 1: KME

Zastosowanie ustawy *Florange*, zdającej się nie posiadać odpowiednika w innych krajach, mogłoby sugerować, że wyniki tej analizy przypadku nie mają zastosowania w innych kontekstach krajowych. Przypadek KME dowodzi jednak, że prawo niemieckie mogło zostać wykorzystane jako punkt odniesienia i zastosowane we francuskim kontekście prawnym. Przykłady te wyraźnie pokazują, w jakim stopniu kontekst prawny i krajowa polityka publiczna odgrywają decydującą rolę w sposobie, w jaki stosunki pracy przynoszą określone rezultaty. Ponadto zaangażowanie i oddanie sprawie niektórych właściwych podmiotów politycznych i instytucjonalnych, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym, odegrało kluczową rolę w rozwiązaniu sytuacji KME.

Analiza przypadku 2: PSA

Przypadek PSA pokazuje, jak zapobiegawcze i prawdziwie skoordynowane działania między przedsiębiorstwem a jego lokalnymi społecznościami mogą nie tylko pomóc zachować miejsca pracy, lecz także zainicjować gospodarcze i zrównoważone ożywienie na poziomie lokalnym. Związki zawodowe, współpracując ściśle i zapobiegawczo z władzami publicznymi (informując je, ukierunkowując ich decyzje i upewniając się, że nie mogą zostać oszukane przez PSA), zdołały wyrazić swoje obawy w momencie, gdy zakład nie był nawet oficjalnie zagrożony likwidacją. Udało im się również wykorzystać wszystkie dostępne



2.3 Lecciones aprendidas

Francia Estudio de caso 1: KME

El uso del Proyecto de Ley de *Florange*, cuya versión parece no existir en otros países, podría llevar a pensar que los resultados de este estudio de caso no son aplicables en otros contextos nacionales. Sin embargo, el caso KME también demuestra que una ley alemana podría usarse como modelo e importarse al contexto legal francés. Estos ejemplos muestran claramente en qué medida los contextos legales y las políticas públicas nacionales desempeñan un papel decisivo en la forma en que las relaciones laborales producen ciertos resultados. Además, la participación y el compromiso de algunos actores políticos e institucionales relevantes, tanto a nivel local como nacional, desempeñaron un papel crucial en la resolución de la situación de KME.

Estudio de caso 2: PSA

El caso de PSA muestra cómo las acciones preventivas y verdaderamente coordinadas entre una empresa y sus comunidades aledañas pueden trabajar no solo para salvar empleos, sino también para iniciar un resurgimiento económico y sostenible a nivel local. Los sindicatos, al trabajar de manera estrecha y preventiva con las autoridades públicas (informándoles, orientando sus decisiones y asegurándose de que PSA no los engañara), lograron expresar sus preocupaciones en un momento en que el sitio ni siquiera estaba oficialmente amenazado. cierre.



protect and empower employees. In sum, social partners managed to implement a combination of measures from different policy areas, going beyond the immediate effects of the restructuring event and aiming at re-development and/or sustainable development on a local scale.

Italy Case study 1: Distretto calza Alto Mantovano

The experience of any industrial district is unique by definition. A simple “agglomeration of firms” is a necessary but not sufficient condition to guarantee local communities beneficial effects in both economic and social terms. Conversely, strong relationships between the social partners are required in order to overcome the negative outcomes of any economic crisis. Furthermore, the case study shows that setting up new enterprises, in a cooperative form, requires a business idea, a governance plan and financial resources. Thus, dismissed employees who are supported to start-up their own businesses may benefit from specific training and the availability of financial resources.

Case study 2: Agnesi

The Agnesi case study fulfilled European recommendations on implementing active labor market policies in order to empower dismissed workers. It also indicates that the official recognition of formal, informal and non-formal skills and competences may



protéger et renforcer la position des ouvriers. En résumé, les partenaires sociaux ont réussi à faire appliquer une panoplie de mesures extraites de contextes différents pour agir au-delà des effets de la restructuration et créer un développement durable au niveau local.

Italie Première étude de cas : zone industrielle de l'Alto Mantovano

L'expérience de chaque zone industrielle est unique par définition. Une simple « agglomération d'entreprises » représente une condition nécessaire mais non suffisante pour que les communautés locales bénéficient de cette organisation en termes tant sociaux qu'économiques. De même, des relations solides entre les partenaires sociaux sont nécessaires pour surmonter les effets d'une crise économique. De plus, cette étude de cas montre l'importance d'une vision entrepreneuriale, d'un plan de gouvernance, et de l'accès à des financements lors d'une transition vers une nouvelle entreprise. Soutenir des employés licenciés cherchant à lancer leur propre entreprise implique donc peut-être de fournir une formation et un financement spéciaux.

Deuxième étude de cas : Agnesi

Le cas Agnesi a suivi les recommandations européennes sur l'application de politiques actives du marché du travail pour renforcer la position des ouvriers licenciés. Ce cas indique que la reconnaissance officielle de compétences tant



per proteggere e responsabilizzare i dipendenti. In sintesi, le parti sociali sono state in grado di attuare una combinazione di misure provenienti da diverse aree politiche, andando oltre gli effetti immediati dell'evento di ristrutturazione e mirando al re-sviluppo e/o allo sviluppo sostenibile su scala locale.

Italia Caso studio 1: Distretto calza Alto Mantovano

L'esperienza di qualsiasi distretto industriale è unica per definizione. Un semplice “agglomerato di imprese” è una condizione necessaria ma non sufficiente per garantire alle comunità locali effetti benefici in termini economici e sociali. Per superare gli esiti negativi di qualsiasi crisi economica sono, invece, necessarie solide relazioni tra le parti sociali. Inoltre, il caso studio ha dimostrato come la creazione di nuove imprese, in forma cooperativa, richiede un'idea imprenditoriale, un piano di governance e risorse finanziarie. Solo con questo tipo di supporto, i dipendenti licenziati possono beneficiare di una formazione specifica e di risorse per avviare la propria attività.

Caso studio 2: Agnesi

Lo studio di caso appare in linea con le raccomandazioni europee sull'attuazione di politiche attive del mercato del lavoro per supportare i lavoratori licenziati. Ha evidenziato anche come il riconoscimento ufficiale di abilità e competenze formali, informali e non formali possa aiutare i lavoratori licenziati a trarre maggiori vantaggi



wówczas mechanizmy instytucjonalne we Francji i Europie w celu ochrony i wzmocnienia pozycji pracowników. Podsumowując, partnerzy społeczni zdolali wdrożyć kombinację działań z różnych obszarów polityki, wykraczających poza bezpośrednie skutki restrukturyzacji i mających na celu ożywienie i/lub zrównoważony rozwój na poziomie lokalnym.

Włochy Analiza przypadku 1: Distretto calza Alto Mantovano

Doświadczenie każdego okręgu przemysłowego jest z definicji odrębne. Prosta „aglomeracja firm” jest niezbędnym ale niewystarczającym warunkiem zagwarantowania lokalnym społecznościom korzystnych efektów - zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym. Na tej samej zasadzie istnieje potrzeba silnych relacji między partnerami społecznymi w celu przezwyciężenia negatywnych skutków każdego kryzysu gospodarczego. Analiza tego przypadku pokazuje również, że zakładanie nowych przedsiębiorstw spółdzielczych wymaga pomysłu na biznes, planu zarządzania i odpowiednich zasobów finansowych. W związku z tym, zwolnieni pracownicy, którzy otrzymują wsparcie na rozpoczęcie osobnej działalności gospodarczej, mogą skorzystać ze specjalnych szkoleń i dostępności zasobów finansowych.

Analiza przypadku 2: Agnesi

Analiza przypadku Agnesi spełnia europejskie zalecenia dotyczące wdrażania aktywnej polityki zatrudnienia w celu wzmocnienia



También lograron aprovechar todos los mecanismos institucionales disponibles hoy en día en Francia y en Europa para proteger y capacitar a los empleados. En resumen, los interlocutores sociales lograron implementar una combinación de medidas de diferentes áreas de políticas, yendo más allá de los efectos inmediatos del evento de reestructuración y apuntando a un nuevo desarrollo y/o desarrollo sostenible a escala local.

Italia Estudio de caso 1: Distretto calza Alto Mantovano

La experiencia de cualquier distrito industrial es única por definición. Una simple “aglomeración de empresas” es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar los efectos beneficiosos de las comunidades locales, tanto en términos económicos como sociales. Por el contrario, se requieren relaciones sólidas entre los interlocutores sociales para superar los resultados negativos de cualquier crisis económica. Además, el estudio de caso muestra que la creación de nuevas empresas, en forma cooperativa, requiere una idea de negocio, un plan de gobierno y recursos financieros. Por lo tanto, los empleados despedidos que reciben apoyo para iniciar sus propias empresas pueden beneficiarse de la capacitación específica y la disponibilidad de recursos financieros.

Estudio de caso 2: Agnesi

El estudio de caso de Agnesi cumplió con las recomendaciones europeas



help dismissed workers to better profit from lifelong learning and re-qualification opportunities. Moreover, findings stress the importance of developing demand policies so as to sustain the recovery of local labour markets. Finally, the fieldwork results suggest that cooperation and mutual trust between local actors as well as a specific “modus operandi” with a clear definition of responsibilities between the local partners may lead to original solutions to local crises.

Case study 3: Ferroli

The Ferroli experience is very interesting due to the direct involvement of the unions and the association that coordinates the cooperatives in saving the company.

The important point is how they managed to negotiate with a foreign investment fund, not only safeguarding the history and the heart of the production plant, but also involving the workers in a new challenge, in which they not only saved their production site and their work place, but they have also created a new company that will work in synergy with the original group.

Poland Case study 1: MAN

The MAN case shows that negotiations in such a peculiar restructuring process developed within a favourable economic framework, in which the automotive market expanded and the total unemployment



formelles qu’informelles ou non formelles aide les ouvriers licenciés à tirer meilleur profit de leur expérience et des opportunités de formation qui s’offrent à eux. De plus, les résultats de cette expérience soulignent la nécessité de développer les politiques de la demande pour soutenir le redressement de marchés du travail locaux. Enfin, la recherche de terrain montre que la coopération et le respect mutuel entre les acteurs locaux, aussi bien que l’organisation spécifique de l’action, en établissant une définition du partage des responsabilités entre les partenaires locaux, peut mener à des solutions innovantes aux crises économiques locales.

Troisième étude de cas : Ferroli

L’expérience de Ferroli est particulièrement intéressante de par l’implication des syndicats et de l’association représentante des coopératives dans les actions menées pour conserver l’entreprise. L’observation la plus intéressante a été leur manière de négocier avec un fond d’investissement étranger, non seulement pour conserver l’histoire et l’identité du site de production, mais aussi pour impliquer les ouvriers dans un nouveau défi, par lequel ils ont réussi non seulement à maintenir leur site de production et leur lieu de travail, mais aussi à créer une nouvelle entreprise qui fonctionnera en collaboration avec le groupe original.

Pologne Première étude de cas : MAN

Le cas de MAN est un cas spécial en ce que les négociations sur le processus



dall’apprendimento permanente e dalle opportunità di riqualificazione. Inoltre, i risultati sottolineano l’importanza di sviluppare politiche della domanda per sostenere la ripresa dei mercati del lavoro locali. Infine, i risultati del lavoro sul campo suggeriscono che la cooperazione e la fiducia reciproca tra gli attori locali e uno specifico “modus operandi” con una chiara definizione delle responsabilità tra i partner locali possono portare a soluzioni originali alle crisi a livello territoriale.

Caso studio 3: Ferroli

L’esperienza di Ferroli è molto interessante per il coinvolgimento diretto, nel salvataggio dell’azienda, dei sindacati e dell’associazione di rappresentanza delle imprese cooperative.

Di particolare rilevanza è stata la capacità di negoziare con un fondo di investimento estero, salvaguardando la storia e il cuore dell’impianto di produzione e coinvolgendo i lavoratori in una nuova sfida, in cui non solo hanno salvato il sito di produzione e il loro lavoro, ma hanno anche creato una nuova società che lavorerà in sinergia con il gruppo originale.

Polonia Caso studio 1: MAN

Il caso MAN mostra come le trattative in un così peculiare processo di ristrutturazione si siano sviluppate all’interno di un quadro economico favorevole, caratterizzato da un mercato automobilistico in espansione e un tasso di disoccupazione molto basso a livello locale. In questo caso, il Comitato



pozycji zwalnianych pracowników. Wskazuje również, że oficjalne uznawanie formalnych, nieformalnych i pozaformalnych umiejętności i kompetencji może pomóc zwalnianym pracownikom w osiągnięciu większych korzyści z możliwości uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*) i przekwalifikowania zawodowego. Ponadto, ustalenia zawarte w tym dokumencie podkreślają znaczenie kształtowania polityki popytu, aby podtrzymać ożywienie lokalnych rynków pracy. Wreszcie, wyniki badań terenowych sugerują, że współpraca i wzajemne zaufanie między lokalnymi podmiotami, a także specyficzny *modus operandi* z przejrzystą definicją odpowiedzialności pomiędzy lokalnymi partnerami mogą prowadzić do wypracowania oryginalnych rozwiązań dla lokalnych kryzysów.

Analiza przypadku 3: Ferroli

Doświadczenie Ferroli jest bardzo interesujące ze względu na bezpośredni udział związków i stowarzyszenia, które koordynuje kooperatywy w procesie ratowania firmy. Istotnym aspektem jest to, jak pracownikom udało się negocjować z zagranicznym funduszem inwestycyjnym, nie tylko zabezpieczając historię i „serce” zakładu produkcyjnego, ale także angażując pracowników w nowe wyzwanie, w którym nie tylko ratowali oni miejsce produkcji i swoją pracę, ale także tworzyli nową firmę mającą działać w synergii z pierwotną grupą.

Polska Analiza przypadku 1: MAN

Przypadek MAN pokazuje, że



sobre la implementación de políticas activas del mercado laboral para empoderar a los trabajadores despedidos. También indica que el reconocimiento oficial de habilidades y competencias formales, informales y no formales puede ayudar a los trabajadores despedidos a aprovechar mejor el aprendizaje permanente y las oportunidades de recalificación. Además, los hallazgos subrayan la importancia de desarrollar políticas de demanda para sostener la recuperación de los mercados laborales locales. Finalmente, los resultados del trabajo de campo sugieren que la cooperación y la confianza mutua entre los actores locales, así como un “modus operandi” específico con una definición clara de responsabilidades entre los socios locales, pueden conducir a soluciones originales a las crisis locales.

Estudio de caso 3: Ferroli

La experiencia de Ferroli es muy interesante debido a la participación directa de los sindicatos y la asociación que coordina a las cooperativas para salvar a la empresa. El punto importante es cómo lograron negociar con un fondo de inversión extranjero, no solo salvaguardando la historia y el corazón de la planta de producción, sino también involucrando a los trabajadores en un nuevo desafío, en el que no solo salvaron su sitio de producción y su trabajo. lugar, pero también han creado una nueva empresa que trabajará en sinergia con el grupo original.

Polonia Estudio de caso 1: MAN

El caso de MAN muestra que las



was quite low at the local level. In addition, the European Works Council played a crucial role. Namely, being member of the EWC, the union representatives could receive information in advance and, accordingly, had enough time to develop an effective bargaining strategy. Finally, it is worth mentioning that the MAN's organizational culture, which promotes social dialogue and the involvement of trade unions in decision-making processes, was also a factor.

Spain Case study 1: Almirall

The Almirall case is useful because it shows that the negotiations regarding restructuring for organizational reasons may lead to the implementation of some relevant policy measures such as vocational training, which could support the internal relocation of employees, training checks that could help increase the employability of dismissed employees, and the extension up to 18 months of the period of support for the relocation for dismissed workers.

2.4 Comments of the European social actors 2.4.1 Comments from ETUC

This analysis highlighted a number of interesting aspects. First of all, it is possible for social actors to take some of the analysed cases as examples and guidelines to follow in restructuring or closure cases in their country. In fact, 4 out of 7 cases analysed are more or less



de restructuration se sont déroulées dans un contexte économique favorable, dans lequel le marché automobile était en expansion et les taux de chômage étaient relativement bas au niveau local. De plus, le comité d'entreprise européen a joué un rôle particulièrement important : les représentants syndicaux faisant partie de ce comité, ils ont pu recevoir les informations à l'avance et ont eu le temps de développer une stratégie de négociation en conséquent. Enfin, il est important de noter que la culture de MAN, qui encourage le dialogue social et l'implication des syndicats dans les processus décisionnaires, a aussi contribué au succès de l'action sociale.

Espagne Première étude de cas : Almirall

Le cas d'Almirall est utile parce qu'il montre que les négociations concernant une restructuration organisationnelle peuvent mener à l'application de mesures politiques telles que l'accès à la formation professionnelle, qui peut permettre une relocalisation des salariés au sein de la même entreprise, des évaluations de compétences qui peuvent augmenter les chances du personnel licencié d'être engagé par une autre entreprise, et une extension allant jusqu'à 18 mois de l'accompagnement proposé aux ouvriers licenciés.

2.4 Commentaires des acteurs sociaux européens 2.4.1 Commentaires de la CES-ETUC

Cette analyse souligne un certain



Aziendale Europeo ha svolto un ruolo cruciale. In particolare, essendo membri del CAE, i rappresentanti sindacali hanno potuto ricevere informazioni in anticipo e, di conseguenza, avere tempo sufficiente per sviluppare un'efficace strategia di contrattazione. Infine vale la pena ricordare, quale fattore determinante, la cultura organizzativa di MAN, orientata alla promozione del dialogo sociale e del coinvolgimento dei sindacati nei processi decisionali.

Spagna Caso studio 1: Almirall

Il caso Almirall è utile perché dimostra che le trattative relative alle ristrutturazioni per motivi organizzativi possono portare all'attuazione di alcune politiche rilevanti quali la formazione professionale, per supportare il trasferimento interno dei dipendenti e/o contribuire ad aumentare l'occupabilità dei lavoratori licenziati, e l'estensione fino a 18 mesi del periodo di supporto per il trasferimento per i lavoratori licenziati.

2.4 Commenti degli attori sociali europei

2.4.1 Commenti della CES
Queste analisi evidenziano un numero di aspetti interessanti. Innanzitutto, è possibile per gli attori sociali prendere alcuni dei casi analizzati come esempi e linee guida da seguire nelle ristrutturazioni o chiusure di impianti nel loro Paese. In effetti, 4 casi sui 7 analizzati sono trasferibili, ovviamente con alcuni aggiustamenti in base alle opportunità e agli strumenti nazionali. Lo studio mostra anche



negotjacje w tak szczególnym procesie restrukturyzacji rozwinęły się w sprzyjających ramach ekonomicznych, w których rynek motoryzacyjny rozwinął się, a całkowite bezrobocie na poziomie lokalnym pozostawało stosunkowo niskie. Co więcej, Europejska Rada Zakładowa odegrała tu kluczową rolę, ponieważ będąc członkiem ERZ, przedstawiciele związkowi mogli otrzymywać informacje z wyprzedzeniem, a zatem mieli wystarczająco dużo czasu na opracowanie skutecznej strategii negocjacyjnej. Na koniec warto wspomnieć, że istotną rolę w tym przypadku odegrała również kultura organizacyjna firmy MAN, promująca dialog społeczny i zaangażowanie związków zawodowych w procesy decyzyjne.

Hiszpania Analiza przypadku 1: Almirall

Przypadek Almirall jest istotny, ponieważ pokazuje, że negocjacje dotyczące restrukturyzacji ze względów organizacyjnych mogą prowadzić do wdrożenia pewnych odpowiednich środków politycznych, takich jak kształcenie zawodowe mogące sprzyjać wewnętrznej relokacji pracowników, kontrole szkoleniowe mogące pomóc w zwiększeniu szans na zatrudnienie zwolnionych pracowników, a także przedłużenie do 18 miesięcy okresu wsparcia dla relokacji zwolnionych pracowników.

2.4 Komentarze europejskich podmiotów polityki społecznej 2.4.1 Komentarz ETUC

Niniejsza analiza zwróciła uwagę na wiele



negociaciones en un proceso de reestructuración tan peculiar se desarrollaron dentro de un marco económico favorable, en el que el mercado automotriz se expandió y el desempleo total fue bastante bajo a nivel local. Además, el comité de empresa europeo desempeñó un papel crucial. Es decir, al ser miembro del EWC, los representantes sindicales podrían recibir información por adelantado y, en consecuencia, tuvieron suficiente tiempo para desarrollar una estrategia de negociación efectiva. Finalmente, vale la pena mencionar que la cultura organizacional de MAN, que promueve el diálogo social y la participación de los sindicatos en los procesos de toma de decisiones, también fue un factor.

España Estudio de caso 1: Almirall

El caso de Almirall es útil porque muestra que las negociaciones sobre la reestructuración por motivos organizativos pueden llevar a la implementación de algunas medidas políticas relevantes, como la formación profesional, que podrían apoyar la reubicación interna de los empleados, verificaciones de capacitación que podrían ayudar a aumentar la empleabilidad de los trabajadores despedidos, y la prórroga hasta 18 meses del período de apoyo para la reubicación de estos trabajadores despedidos.

2.4 Comentarios de los actores sociales europeos 2.4.1 Comentarios de ETUC

Este análisis resaltó una serie de aspectos interesantes.



transferable, obviously with some adjustments according to national opportunities and tools. The study also shows that despite national specificities when pragmatic solutions are sought, solutions are similar in contents as well as in the processes that brought about the results. Such similarities may underline the importance of European guidelines, which can be better built through exchange of practices, mutual learning, cross-border cooperation and harmonised or coordinated legal frameworks, including transnational industrial relations.

Secondly, another aspect regards the legislative field. We saw that many cases have been resolved also thanks to the legal opportunities available for the social actors. Two laws, in particular, are of interest: the “Florange law” in France and the “Marcora law” in Italy. The first one involves the companies that are being restructured in danger of closure. This law obliges these enterprises to look for a buyer which guarantees the maintenance of the site and of the occupational levels. The Marcora law promotes the conversion of firms that are in the process of restructuring into worker cooperatives (workers’ buyout). In these cases, workers have access to special funds established by the law and provided by the representative organisations of cooperatives. Both these laws could be considered as a starting point for a EU law which could support redundant workers. It is important to underline that



nombre d'idées intéressantes. D'abord, les acteurs sociaux pourront se servir de certaines études de cas comme modèle ou guide à suivre lors de restructurations et de fermetures dans leur pays. Effectivement, 4 des 7 cas étudiés sont relativement adaptables — moyennant, évidemment, quelques modifications selon les opportunités et les ressources nationales. L'étude montre aussi que malgré les spécificités propres à chaque pays, lorsque les parties prenantes se mettent à la recherche d'une solution pratique, ces solutions sont relativement similaires dans leurs contenus et dans les processus qui y ont mené. Ces ressemblances soulignent peut-être la nécessité d'une réglementation européenne, qui pourrait être créée à travers un échange de pratiques, un enseignement mutuel, et des cadres législatifs coordonnés ou harmonisés, notamment concernant les relations industrielles transnationales. Le deuxième aspect concerne le contexte législatif. Nous avons pu voir que plusieurs cas ont trouvé une résolution grâce aux mesures légales qui ont pu être appliquées par les acteurs sociaux. Deux lois en particulier sont intéressantes : la loi Florange en France et la loi Marcora en Italie. La première concerne les entreprises en restructuration ou les sites menacés de fermeture. La loi oblige ces entreprises à chercher un acheteur en mesure de conserver le site et le niveau professionnel de ses salariés. La loi Marcora encourage la reconversion d'entreprises en



che, nonostante le specificità nazionali, nella ricerca di soluzioni pragmatiche, queste sono simili sia nei contenuti sia nei processi che hanno portato alla soluzione. Tali somiglianze suggeriscono l'importanza degli orientamenti di indirizzo europei, che possono essere migliorati attraverso lo scambio di pratiche, l'apprendimento reciproco, la cooperazione transfrontaliera e quadri giuridici armonizzati o coordinati, anche relativamente alle relazioni industriali transnazionali. In secondo luogo, un altro aspetto rilevante riguarda il campo legislativo. Abbiamo visto come alcuni casi siano stati risolti anche grazie alle opportunità offerte agli attori sociali dal quadro normativo. In particolare ci riferiamo alla legge Florange in Francia e alla legge Marcora in Italia. La prima riguarda le aziende ristrutturate per rischio di chiusura, per le quali c'è l'obbligo di ricercare un compratore che garantisca il mantenimento del sito produttivo e i livelli occupazionali. La legge Marcora promuove invece la riconversione delle aziende in ristrutturazione in cooperative (workers' buyout). In questi casi i lavoratori hanno accesso a fondi speciali, istituiti dalla legge e messi a disposizione dalle organizzazioni di rappresentanza delle cooperative. Entrambe queste leggi dovrebbero essere considerate un punto di inizio per una direttiva europea che possa supportare i lavoratori licenziati o a rischio di licenziamento. È importante sottolineare che queste due norme sono state introdotte in momenti storici differenti. Questo ci dimostra come una buona legge



interesujących aspektów. Po pierwsze, podmioty polityki społecznej mogą potraktować niektóre z przeanalizowanych przypadków jako przykłady i wytyczne do zastosowania przy restrukturyzacji lub likwidacji zakładów w swoim kraju. Aż 4 z 7 analiz przypadków ma, w mniejszym lub większym stopniu, charakter uniwersalny, oczywiście z pewnymi dostosowaniami wynikającymi z krajowych możliwościami i instrumentów. Badanie pokazuje również, że pomimo specyfiki każdego z krajów, poszukiwanie pragmatycznych rozwiązań przynosi podobne efekty pod względem treści oraz wdrażanych procesów. Podobieństwa te mogą podkreślać znaczenie europejskich wytycznych, które można usprawnić poprzez wymianę praktyk, wzajemne uczenie się, współpracę transgraniczną i zharmonizowane lub skoordynowane ramy prawne, w tym ponadnarodowe stosunki pracy. Po drugie, kolejny aspekt dotyczy dziedziny ustawodawstwa. Można zauważyć, że wiele przypadków zostało rozwiązanych również dzięki prawnym możliwościom dostępnym dla podmiotów polityki społecznej w danym kraju. W szczególności interesujące są dwa przepisy: francuska ustawa *Florange* i włoska ustawa *Marcora*. Pierwsza dotyczy firm, które są poddawane restrukturyzacji w momencie wystąpienia zagrożenia likwidacją. Prawo to zobowiązuje takie przedsiębiorstwa do poszukiwania nabywcy, który gwarantuje utrzymanie zakładu i poziomów stanowisk pracy. Ustawa *Marcora* promuje z kolei przekształcenie firm będących w trakcie restrukturyzacji w pracownicze kooperatywy (wykup pracowniczy). W takich przypadkach pracownicy mają dostęp do specjalnych funduszy ustanowionych przez prawo i



En primer lugar, es posible que los actores sociales tomen algunos de los casos analizados como ejemplos y pautas a seguir en los casos de reestructuración o cierre en su país. De hecho, 4 de los 7 casos analizados son más o menos transferibles, obviamente con algunos ajustes de acuerdo con las oportunidades y herramientas nacionales. El estudio también muestra que a pesar de las especificidades nacionales cuando se buscan soluciones pragmáticas, las soluciones son similares en contenido y en los procesos que dieron lugar a los resultados. Tales similitudes pueden subrayar la importancia de las directrices europeas, que pueden construirse mejor mediante el intercambio de prácticas, el aprendizaje mutuo, la cooperación transfronteriza y los marcos legales armonizados o coordinados, incluidas las relaciones laborales transnacionales. En segundo lugar, otro aspecto se refiere al ámbito legislativo. Vimos que muchos casos se han resuelto también gracias a las oportunidades legales disponibles para los actores sociales. Dos leyes, en particular, son de interés: la “ley de Florange” en Francia y la “ley Marcora” en Italia. La primera involucra a las empresas que están siendo reestructuradas en peligro de cierre. Esta ley obliga a estas empresas a buscar un comprador que garantice el mantenimiento del sitio y de los niveles ocupacionales. La ley Marcora promueve la conversión de empresas que están en proceso de reestructuración en cooperativas de trabajadores (compra de trabajadores). En estos



these two laws were introduced in different historical moments showing that a good law will last and will survive political changes. The quality of legislation is a key aspect when addressing business transitions while, at the same time, preserving social and territorial cohesions.

The structure of collective bargaining and its strength also have central roles. The more social dialogue is well structured, the more possibilities there are of success. This concept could be considered a fundamental part of the European Pillar of Social Rights. Promotion of social dialogue and collective bargaining could become the 21st principle of the Pillar. The Ristart report shows that a structured social dialogue can also guarantee cooperation between the actors, which was a characteristic common to the solutions of all the analysed cases. In fact, none of them was resolved in a conflictual climate. European social actors, in cases of occupational crises, must promote the maintenance of a positive and collaborative climate in order to find the best solution. Furthermore, the role of the European Works Council and of European Framework Agreements must be re-launched, considering also that many of the companies being restructured are mainly transnational groups. Regarding the six analysed cases, the EWC has played a role in only one of these. Vocational training plays a central role in the majority of cases and adapts workers' skills to the current



restructuration en coopératives ouvrières (Workers' Buy Out). Dans ce cas, les ouvriers ont accès à un financement spécial établi par la loi et fourni par l'organisation représentant les coopératives ouvrières. On peut considérer ces deux lois comme les socles d'une loi européenne soutenant les ouvriers licenciés. Il est important de souligner que ces deux lois ont été promulguées à des moments historiques variés, ce qui indique qu'une loi efficace peut survivre aux aléas politiques. La qualité des contextes législatifs est un élément essentiel de la gestion de ces transitions ; elle permet de préserver la cohésion sociale et territoriale. La structure de la négociation collective joue aussi un rôle essentiel. Plus le dialogue social est structuré, plus les chances de trouver une solution adéquate sont élevées. Ce concept pourrait être considéré comme un aspect fondamental du socle européen des droits sociaux. La promotion du dialogue social et de la négociation collective pourrait devenir le 21^{ème} principe de ce socle. Le rapport Ristart montre qu'un dialogue social structuré peut permettre une coopération entre les acteurs — un dénominateur commun de tous les cas étudiés. En effet, aucune de ces situations n'a été réglée dans un climat de conflit. Les acteurs sociaux européens, dans les cas de crises d'emploi, se doivent d'encourager un climat positif de collaboration pour trouver les meilleures solutions. De plus, le rôle du comité d'entreprise européen et des accords-cadres européens doit être réhabilité, a fortiori si l'on



possa sopravvivere ai cambiamenti politici. La qualità degli interventi normativi è un aspetto fondamentale per preservare la coesione sociale e territoriale nel momento in cui si affrontano le transizioni aziendali. La struttura della contrattazione collettiva e la sua forza hanno altresì un ruolo centrale. Più il dialogo sociale è ben strutturato, più possibilità ci sono di successo. Questo concetto potrebbe rientrare di diritto nel Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. La "Promozione del dialogo sociale e della contrattazione collettiva" potrebbe diventare il ventunesimo principio del Pilastro. La ricerca Ristart mostra che un dialogo sociale strutturato può anche garantire la cooperazione tra gli attori coinvolti, altra caratteristica in comune per la soluzione di tutti i casi analizzati. Infatti, nessuno dei casi è stato risolto in un clima conflittuale. Gli attori sociali europei, in caso di crisi occupazionali, devono promuovere il mantenimento di un clima positivo e collaborativo necessario per trovare la soluzione migliore. Inoltre, deve essere rilanciato il ruolo dei Comitato Aziendale Europeo e degli Accordi Quadro Europei, proprio in considerazione del fatto che molte delle società in fase di ristrutturazione sono gruppi transnazionali. Il CAE ha avuto un ruolo decisivo solo in uno dei sette casi analizzati. La formazione professionale svolge un ruolo centrale nella maggior parte dei casi, adattando le competenze dei lavoratori alla competitività e al dinamismo che caratterizzano l'attuale mondo del lavoro. Gli attori sociali europei dovrebbero continuare a sostenere la formazione



zapewnionych przez reprezentatywne organizacje spółdzielni. Obie te ustawy można uznać za punkt wyjścia dla prawa UE na rzecz wspierania zwolnionych pracowników. Należy przy tym podkreślić, że obie ustawy zostały wprowadzone w różnych historycznych momentach, udowadniając, że dobre prawo przetrwa i przewyżczyła zmiany polityczne. Jakość ustawodawstwa jest kluczowym aspektem w podejmowaniu decyzji dotyczących przemian biznesowych, przy jednoczesnym zachowaniu spójności społecznej i terytorialnej. Struktura zbiorowych rokowań i ich siła również odgrywają kluczową rolę. Im lepiej zorganizowany jest dialog społeczny, tym więcej jest możliwości pozytywnego rozwiązania kryzysu. Koncepcja ta może zostać uznana za fundamentalną część europejskiego filaru praw socjalnych. Promowanie dialogu społecznego i zbiorowych negocjacji mogłoby stać się dwudziątą pierwszą zasadą tego filaru. Raport RISTART pokazuje, że odpowiednio zorganizowany dialog społeczny może również być gwarantem współpracy między podmiotami, co było charakterystyczną cechą rozwiązań wszystkich analizowanych przypadków. W rzeczywistości żaden z nich nie został rozstrzygnięty w atmosferze konfliktu. Europejskie podmioty polityki społecznej muszą więc proponować w sytuacjach kryzysów zawodowych podtrzymanie pozytywnego klimatu opartego na współpracy, aby móc znaleźć optymalne rozwiązanie. Należy również zaktualizować rolę Europejskiej Rady Zakładowej i Europejskich Umów Ramowych, zważywszy że wiele restrukturyzowanych przedsiębiorstw to głównie grupy ponadnarodowe.



casos, los trabajadores tienen acceso a fondos especiales establecidos por la ley y proporcionados por las organizaciones representativas de cooperativas. Ambas leyes podrían considerarse como un punto de partida para una ley de la UE que podría apoyar a los trabajadores despedidos. Es importante subrayar que estas dos leyes se introdujeron en diferentes momentos históricos que muestran que una buena ley durará y sobrevivirá a los cambios políticos. La calidad de la legislación es un aspecto clave a la hora de abordar las transiciones empresariales y, al mismo tiempo, preservar las cohesiones sociales y territoriales. La estructura de la negociación colectiva y su fuerza también tienen roles centrales. Cuanto más estructurado está el diálogo social, más posibilidades hay de éxito. Este concepto podría considerarse una parte fundamental del Pilar Europeo de Derechos Sociales. La promoción del diálogo social y la negociación colectiva podría convertirse en el principio número 21 del Pilar. El informe de Ristart muestra que un diálogo social estructurado también puede garantizar la cooperación entre los actores, que era una característica común a las soluciones de todos los casos analizados. De hecho, ninguno de ellos se resolvió en un clima conflictivo. Los actores sociales europeos, en casos de crisis ocupacionales, deben promover el mantenimiento de un clima positivo y de colaboración para encontrar la mejor solución. Además, debe reiniciarse el papel del Comité de Empresa Europeo y de los Acuerdos Marco Europeos, considerando



competitive and dynamic working environment. European social actors should continue supporting vocational training and continuous vocational training as part of active labour market policies, which offer continuing opportunities to employees in their own companies or to maximise the use of their competences acquired also in entrepreneurship. Social actors must find a shared strategy in order to maintain the possibility for workers to play an active role in the European labour market and participate in professional mobility among the EU countries, also considering and promoting ESCO¹ in the single EU states. All changes need to be funded. Two cases out six used local, national and/or European funds. It is important to give economic tools to the workers who want to resolve their company crisis by buying the plant in order to continue production (workers' buyout) or to facilitate redundant workers in starting a new activity which will respond to local economic needs. In these cases, it is important to involve local authorities and social actors, who must provide the workers with information regarding all the economic opportunities available and, if there are no opportunities, European

1. ESCO is a multilingual classification system for European skills, competences, qualifications and occupations. By providing a common reference terminology, ESCO can enhance the way the labour market functions, help build an integrated labour market across Europe and help bridge the communication gap between the world of work and the world of education and training.



considère qu'un grand nombre d'entreprises en restructuration sont des groupes transnationaux. Le comité d'entreprise n'a joué un rôle que dans un des cas étudiés ici. La formation professionnelle joue un rôle essentiel dans la plupart des cas étudiés en adaptant les compétences des ouvriers au contexte de travail et de concurrence actuel. Les acteurs sociaux européens devraient continuer à soutenir l'inclusion de la formation professionnelle sur le long terme dans les politiques actives du marché du travail. La formation permet de créer de nouvelles opportunités pour les salariés dans leur propre entreprise, et de bénéficier au maximum de leurs compétences dans le cas où ils créent leur propre entreprise. Les acteurs sociaux doivent trouver une stratégie commune pour maintenir la possibilité des ouvriers de participer activement dans le marché du travail européen et de dans la mobilité professionnelle entre les pays de l'union. Ils devraient aussi encourager l'utilisation d'ESCO¹ dans leurs états respectifs. Tous ces développements requièrent des financements. Deux des six cas étudiés ont eu recours à un financement local, national ou européen. Il est important de fournir les ressources financières nécessaires aux ouvriers cherchant à résoudre

1. ESCO est un système européen multilingue de classification des compétences, des qualifications, et des métiers. En fournissant une terminologie de référence commune, ESCO peut améliorer le fonctionnement du marché du travail, aider à créer un marché du travail coordonné dans toute l'Europe, et pallier au manque de communication entre le monde du travail et le monde de l'éducation et de la formation.



professionale continua come parte delle politiche attive del mercato del lavoro che offrono l'opportunità per massimizzare l'uso delle competenze acquisite sia all'interno della propria azienda sia nel mercato del lavoro, sia nell'autoimprenditorialità. Gli attori sociali devono trovare una strategia condivisa per dare ai lavoratori la possibilità di svolgere un ruolo attivo nel mercato del lavoro europeo e partecipare alla mobilità professionale tra i paesi dell'UE, anche considerando e promuovendo il sistema ESCO¹ nei singoli Stati dell'UE. Tutti i processi di cambiamento hanno bisogno di essere finanziati. Alcuni dei sette casi hanno utilizzato fondi locali, nazionali e/o europei. È importante fornire strumenti economici ai lavoratori che vogliono risolvere la crisi aziendale acquistando l'impianto per continuare la produzione (workers' buyout) o per agevolare i lavoratori licenziati nell'avviare una nuova attività che risponda alle esigenze economiche locali. In questi casi, è importante coinvolgere le autorità locali e gli attori sociali, che devono fornire ai lavoratori informazioni relative a tutte le opportunità economiche disponibili e, in mancanza di queste, gli attori sociali europei devono sostenere una struttura UE che dia accesso prioritario ai finanziamenti ai lavoratori coinvolti in una crisi

1. ESCO è un sistema di classificazione multilingue per abilità, competenze, qualifiche e occupazioni europee. Fornendo una terminologia di riferimento comune, ESCO può migliorare il funzionamento del mercato del lavoro, contribuire a costruire un mercato del lavoro integrato in tutta Europa e a colmare il divario di comunicazione tra il mondo del lavoro e il mondo dell'istruzione e della formazione.



Jeśli chodzi o sześć przeanalizowanych przypadków, ERZ odegrała rolę tylko w jednym z nich. Szkolenia zawodowe odgrywają zasadniczą rolę w większości przypadków i dostosowują umiejętności pracowników do obecnego konkurencyjnego i dynamicznego środowiska pracy. Europejskie podmioty polityki społecznej powinny nadal wspierać kształcenie zawodowe i ustawiczne kształcenie zawodowe w ramach aktywnych polityk zatrudnienia, które oferują stałe możliwości pracownikom we własnych firmach lub maksymalizują wykorzystanie ich kompetencji zdobytych również w zakresie przedsiębiorczości. Podmioty polityki społecznej muszą wypracować wspólną strategię, aby zachować zdolność pracowników do odgrywania aktywnej roli na europejskim rynku pracy i do ich uczestnictwa w mobilności zawodowej wśród krajów UE, rozważając i promując przy tym system ESCO¹ w poszczególnych państwach UE. Wszystkie zmiany muszą być finansowane. W dwóch przypadkach z sześciu wykorzystano fundusze lokalne, krajowe i/lub europejskie. Ważne jest udostępnianie narzędzi gospodarczych pracownikom, którzy chcą rozwiązać kryzys w swoim przedsiębiorstwie poprzez wykup zakładu celem podtrzymania

1. ESCO is a multilingual classification system for European skills, competences, qualifications and occupations. By providing a common reference terminology, ESCO can enhance the way the labour market functions, help build an integrated labour market across Europe and help bridge the communication gap between the world of work and the world of education and training.



también que muchas de las empresas que se están reestructurando son principalmente grupos transnacionales. Respecto a los seis casos analizados, el EWC ha jugado un papel en solo uno de estos. La formación profesional desempeña un papel central en la mayoría de los casos y adapta las habilidades de los trabajadores al actual entorno de trabajo competitivo y dinámico. Los actores sociales europeos deben continuar apoyando la formación profesional y la formación profesional continua como parte de las políticas activas del mercado laboral, que ofrecen oportunidades continuas a los empleados en sus propias empresas o para maximizar el uso de sus competencias adquiridas también en el espíritu empresarial. Los actores sociales deben encontrar una estrategia compartida para mantener la posibilidad de que los trabajadores desempeñen un papel activo en el mercado laboral europeo y participen en la movilidad profesional entre los países de la UE, considerando y promoviendo la ESCO en los estados de la UE. Todos los cambios deben ser financiados. Dos de los seis casos utilizaron fondos locales, nacionales y / o europeos. Es importante proporcionar herramientas económicas a los trabajadores que desean resolver la crisis de su empresa comprando la planta para continuar la producción (compra de trabajadores) o para facilitar que los trabajadores despedidos inicien una nueva actividad que responda a las necesidades económicas locales. En estos casos, es importante involucrar a las autoridades locales y los actores



Social Actors must support an EU structure which will give priority access to funds for the workers involved in a company crisis. However, all the solutions to a crisis must have a future. Workers who buy their plant and continue production, together with workers that choose autonomous employment, must have a future. Our cases often highlighted a limit of the social actors who do not have an integrated strategy with a clear vision of the future or a deep understanding of the respective sector or local economy. In this field, the legislative framework in Europe is extremely fragmented and practices are underdeveloped in too many countries. Labour and company laws are crucial, together with sound industrial relations, to activate the entrepreneurship option (such as EBO) in order to reduce risks and increase success rates. At the same time, other financial instruments may help overcome (or avoid) crises also thanks to open and accountable corporate governance patterns, which means greater involvement of employees in the orientation, supervision and control of corporate decisions. European social actors are lacking in this regard. Therefore, they must support the improvement of expertise among national workers' representatives in order to guarantee a clearer vision of the future and offer a real alternative. According to the above-mentioned suggestions, European social actors must be committed to finding common tools and strategies



une crise d'entreprise en rachetant un site pour y poursuivre la production ou pour aider les salariés licenciés à s'engager dans une nouvelle activité qui répondra à la demande du marché local. Dans ce cas, il est important d'impliquer les autorités et les acteurs sociaux locaux, qui doivent fournir aux ouvriers des informations concernant toutes les opportunités financières auxquelles ils pourraient avoir accès. S'il n'existe aucune opportunité de financement, les acteurs sociaux européens doivent encourager la création d'une structure européenne qui donnera l'accès prioritaire aux financements aux ouvriers impliqués dans une crise d'entreprise. Toute solution à une crise doit être durable. Les ouvriers qui rachètent un site et maintiennent la production et les ouvriers qui décident de s'engager dans une activité indépendante doivent avoir un avenir stable. Les cas étudiés soulignent souvent cette limitation des acteurs sociaux, qui n'ont pas toujours une stratégie coordonnée avec une vision claire pour l'avenir ou une compréhension complexe de leur secteur ou de l'économie locale. Dans ce domaine, la législation européenne est particulièrement fragmentée et les pratiques sont sous-développées dans trop de pays. Les lois du travail et du marché, aussi bien que l'existence de relations industrielles solides, sont essentielles pour l'entreprenariat des salariés licenciés (tel qu'un rachat du site ou de l'entreprise) de manière à réduire les risques et augmenter les chances de réussir. En même temps, d'autres ressources financières peuvent aider à surmonter (ou à éviter) une crise dans le contexte de



aziendale. Tutte le soluzioni per una crisi devono essere lungimiranti. I lavoratori che acquistano gli impianti e continuano la produzione e i lavoratori che scelgono invece un'occupazione autonoma devono poter avere un futuro. I casi analizzati hanno spesso evidenziato come possa costituire un grosso limite la mancanza, da parte degli attori sociali, di una strategia integrata con una chiara visione del futuro o una profonda comprensione del rispettivo settore o dell'economia locale. In questo campo il quadro normativo in Europa è estremamente frammentato e in troppi Paesi le pratiche non sono sufficientemente sviluppate. Le leggi sul lavoro e sulle società sono fondamentali, insieme a solide relazioni industriali, per supportare l'imprenditorialità (come, ad esempio, l'European Business Organisation, EBO) al fine di ridurre i rischi e aumentare i tassi di successo. Allo stesso tempo, altri strumenti finanziari possono aiutare a superare (o evitare) le crisi anche grazie a modelli di governo societario aperti e responsabili, il che significa un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nell'orientamento, supervisione e controllo delle decisioni aziendali. A questo riguardo gli attori sociali europei non sembrano essere molto preparati. Pertanto, si deve sostenere il miglioramento delle competenze tra i rappresentanti dei lavoratori nazionali al fine di garantire una visione più chiara del futuro e offrire un'alternativa reale. Secondo i suggerimenti di cui sopra, gli attori sociali europei devono impegnarsi a trovare strumenti e



produkcji (wykup pracowniczy), lub ułatwić zwalnianym pracownikom rozpoczęcie nowej działalności, która zaspokoi lokalne potrzeby gospodarcze. W takich przypadkach ważne jest zaangażowanie władz lokalnych i podmiotów polityki społecznej, które muszą przekazywać pracownikom informacje dotyczące wszystkich dostępnych możliwości gospodarczych, a w przypadku braku takich możliwości, europejskie podmioty polityki społecznej muszą wspierać strukturę UE, która zapewni priorytetowy dostęp do funduszy pracownikom dotkniętym kryzysem przedsiębiorstw. Niemniej, wszystkie rozwiązania kryzysu muszą mieć przyszłość: dotyczy to tak samo pracowników wykupujących fabrykę i kontynuujących produkcję, jak również pracowników decydujących się na autonomiczne zatrudnienie. Analizowane przypadki często zwracały uwagę na ograniczenia podmiotów polityki społecznej, które nie posiadają zintegrowanej strategii z jasną wizją przyszłości lub głębokim zrozumieniem danego sektora lub lokalnej gospodarki. W tej dziedzinie ramy prawne w Europie są mocno rozbite, a praktyki - słabo rozwinięte w zbyt wielu krajach. Prawa pracy i spółek mają zasadnicze znaczenie, wraz z solidnymi stosunkami branżowymi, w aktywizacji opcji przedsiębiorczości (takiej jak EBO) celem zmniejszenia ryzyka i zwiększenia wskaźników sukcesu. Jednocześnie inne instrumenty finansowe mogą pomóc w przewyżczeniu (lub uniknięciu) kryzysów również dzięki otwartym i odpowiedzialnym wzorcom ładu korporacyjnego, co oznacza większe



sociales, quienes deben proporcionar a los trabajadores información sobre todas las oportunidades económicas disponibles y, si no hay oportunidades, los Actores Sociales Europeos deben apoyar una estructura de la UE que dará acceso prioritario a Fondos para los trabajadores involucrados en una crisis empresarial. Sin embargo, todas las soluciones a una crisis deben tener un futuro. Los trabajadores que compran su planta y continúan la producción, junto con los trabajadores que eligen un empleo autónomo, deben tener un futuro. Nuestros casos a menudo destacaban un límite de los actores sociales que no tienen una estrategia integrada con una visión clara del futuro o una comprensión profunda del sector respectivo o la economía local. En este campo, el marco legislativo en Europa está extremadamente fragmentado y las prácticas están poco desarrolladas en demasiados países. Las leyes laborales y de las empresas son cruciales, junto con las relaciones laborales sólidas, para activar la opción empresarial (como EBO) con el fin de reducir los riesgos y aumentar las tasas de éxito. Al mismo tiempo, otros instrumentos financieros pueden ayudar a superar (o evitar) las crisis también gracias a patrones de gobierno corporativo abiertos y responsables, lo que significa una mayor participación de los empleados en la orientación, supervisión y control de las decisiones corporativas. Los actores sociales europeos carecen en este sentido. Por lo tanto, deben apoyar la mejora de la experiencia entre los representantes de los trabajadores



in order to preserve and create employment but also, at the same time, they must help workers face the deep changes that characterize European society today. This means finding, for example, a form of European regulation for social shock absorbers, for vocational training, for the strategies involved in resolving company crises... and future research such as this current study is a very useful because it can provide important information which can be used to tackle these issues and achieve objectives.

2.4.2 Comments from Industrial

The results of this project indicate that we must pay more attention to new forms of job and enterprise in order to protect the local economy. In addition, measures must be introduced to limit the impact of restructuring (plant closures, job cuts...) on workers and local economies.

The different cases illustrate a toolbox of measures which combines the role of local authorities, social dialogue, training/retraining, incentives to create a company, internal and external mobility of workers, and early retirement.

As far as legislation is concerned, it is worth mentioning the Communication of the Commission: EU Quality Framework for anticipation of change and restructuring of 2013: (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>).



directions d'entreprises responsables. Ceci implique un engagement plus important des salariés dans l'orientation, la supervision, et le contrôle des décisions concernant l'entreprise. Les acteurs sociaux européens ne sont pas à la hauteur dans ce domaine. Il faut donc qu'ils encouragent l'acquisition de ces compétences parmi les représentant syndicaux pour garantir une vision plus détaillée de l'avenir et offrir des alternatives réelles. Dans la lignée de ces recommandations, les acteurs sociaux européens doivent s'engager à trouver des outils et stratégies communes pour préserver et créer de l'emploi, mais aussi et en même temps, ils doivent aider les ouvriers à faire face aux transformations profondes qui caractérisent la société européenne aujourd'hui. Ceci implique par exemple de créer une réglementation européenne concernant les amortissements sociaux, l'accès à la formation professionnelle, et les stratégies engagées dans la résolution de crises d'entreprise. La recherche actuelle (et future) est particulièrement utile dans ce sens, parce qu'elle fournit une information importante qui sera utile à la résolution de ces problèmes et à l'atteinte des objectifs.

2.4.2 Commentaires d'Industrial

Les résultats de ce projet indiquent qu'il faut s'intéresser de près aux nouvelles formes d'emploi et d'entreprise pour protéger l'économie locale. De plus, de nouvelles mesures doivent être promulguées pour limiter l'impact de la restructuration



strategie comuni per preservare e creare occupazione, ma allo stesso tempo devono aiutare i lavoratori ad affrontare i profondi cambiamenti che caratterizzano oggi la società europea. Ciò significa trovare, ad esempio, una forma di regolamentazione europea per gli ammortizzatori sociali, per la formazione professionale, per le strategie da impiegare nella risoluzione delle crisi aziendali... Promuovere ricerche come questa, anche nel futuro, è sicuramente molto utile perché possono fornire informazioni importanti da utilizzare per affrontare le problematiche e raggiungere gli obiettivi.

2.4.2 Commenti di Industrial

I risultati di questo progetto indicano che dobbiamo prestare maggiore attenzione alle nuove forme di lavoro e di impresa al fine di proteggere l'economia locale. Inoltre, devono essere introdotte misure per limitare l'impatto delle ristrutturazioni (chiusure di impianti, tagli di posti di lavoro...) sui lavoratori e sulle economie locali. I diversi casi illustrano una serie di strumenti che combinano il ruolo delle autorità locali, il dialogo sociale, la formazione/riqualificazione, gli incentivi per creare un'impresa, la mobilità interna ed esterna dei lavoratori e il prepensionamento. Per quanto riguarda la legislazione, vale la pena menzionare la Comunicazione della Commissione: Quadro di qualità dell'UE per anticipare i cambiamenti e le ristrutturazioni del 2013², nonché la

2. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>



zaangażowanie pracowników w ukierunkowywanie, nadzór i kontrolę decyzji podejmowanych w firmie. W tym zakresie brakuje europejskich podmiotów polityki społecznej, dlatego muszą one wspierać doskonalenie kompetencji wśród krajowych przedstawicieli pracowników, aby zagwarantować jaśniejszą wizję przyszłości i zaoferować wiarygodną alternatywę. Zgodnie z powyższymi sugestiami europejskie podmioty polityki społecznej muszą zaangażować się w znajdowanie wspólnych narzędzi i strategii w celu zachowania i tworzenia miejsc pracy, lecz jednocześnie muszą także pomagać pracownikom w stawianiu czoła głębokim przemianom, jakie charakteryzują współczesne społeczeństwo europejskie. Oznacza to, na przykład, wypracowanie formy europejskiej regulacji na rzecz amortyzatorów społecznych, szkoleń zawodowych, strategii rozwiązywania kryzysów w firmie itp. Z kolei przyszłe badania, takie jak to, z pewnością okażą się bardzo przydatne, ponieważ mogą dostarczyć ważnych informacji mogących znaleźć zastosowanie w rozwiązywaniu wspomnianych problemów i osiągnięciu wyznaczonych w ich kontekście celów.

2.4.2 Komentarz Industrial

Wyniki tego projektu wskazują, że musimy zwracać większą uwagę na nowe formy zatrudnienia i działalności, aby chronić lokalną gospodarkę. Ponadto należy wprowadzić środki ograniczające wpływ restrukturyzacji (likwidacja zakładów, redukcja etatów itp.) na pracowników i lokalne gospodarki. Różne przypadki ilustrują zestaw



nacionales para garantizar una visión más clara del futuro y ofrecer una alternativa real. De acuerdo con las sugerencias mencionadas anteriormente, los actores sociales europeos deben comprometerse a encontrar herramientas y estrategias comunes para preservar y crear empleo, pero también, al mismo tiempo, deben ayudar a los trabajadores a enfrentar los profundos cambios que caracterizan a la sociedad europea actual. Esto significa encontrar, por ejemplo, una forma de regulación europea para los amortiguadores sociales, para la formación profesional, para las estrategias involucradas en la resolución de crisis de empresas... y futuras investigaciones como este estudio actual son muy útiles porque pueden proporcionar información importante que puede ser utilizado para abordar estos problemas y lograr objetivos.

2.4.2 Comentarios de Industrial

Los resultados de este proyecto indican que debemos prestar más atención a las nuevas formas de trabajo y empresa para proteger la economía local. Además, deben introducirse medidas para limitar el impacto de la reestructuración (cierres de plantas, recortes de empleos...) en los trabajadores y las economías locales. Los diferentes casos ilustran una caja de herramientas de medidas que combina el papel de las autoridades locales, el diálogo social, la capacitación / reciclaje, los incentivos para crear una empresa, la movilidad interna y externa de los trabajadores y



The report from the MEP Cercas is also interesting:
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONGSML%2bREPORT%2bA7-2012-0390%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN>

Regarding what we have learnt from this research, we would like to highlight two points:

1) in order to limit the impact on workers anticipation and timing are essential;

2) resources are necessary to train/retrain workers to facilitate their mobility.

Regarding the promotion of entrepreneurship or the creation of companies by workers, experience shows that these measures are risky and far from being successful in the long run. As trade unions, we remain cautious regarding their promotion and in any case, we recommend that workers are trained and coached. The Lip case in France is quite old but it is a well-known case in this respect.

It is also worth noting that the cases are very different in terms of size and impact. PSA almost went bankrupt in 2013. "The accord de compétitivité" represented a major concession by the trade unions but probably enabled the company to survive. The situation was very complex and conflictual.

The KME case, on the other hand, was not the same in terms of impact on the local economy although the trade unions did manage to optimize the different tools including the politicization of the case.



(fermetures de site, licenciements) sur les ouvriers et les économies locales. Les différents cas illustrent l'application d'un éventail d'actions combinant l'intervention d'autorités locales, le dialogue sociale, la (re-) formation professionnelle, le soutien à la création d'une nouvelle entreprise, la mobilité interne et externe des ouvriers, et les plans de pré-retraite. En ce qui concerne la législation, il est intéressant de faire référence à la *Communication de la Commission : Cadre de qualité de l'UE pour l'anticipation des changements et des restructurations (2013)*, accessible en pdf ici : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=fr&moreDocuments=yes#>
 Le rapport du parlementaire européen Alejandro Cercas à ce sujet est aussi intéressant : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONGSML+REPORT+A7-2012-0390+0+DOC+PDF+V0//FR>
 Pour ce qui est des leçons que nous retenons de ce projet de recherche, nous voudrions souligner deux points :

1) L'anticipation et la chronologie sont essentielles pour limiter l'impact d'une crise sur les ouvriers.

2) Certaines ressources sont nécessaires pour former ou reformer les ouvriers de manière à faciliter la mobilité.

En ce qui concerne le soutien de l'entreprenariat ou de la création d'entreprise par les ouvriers, l'expérience montre que ces mesures représentent un risque important et qu'elles sont loin de réussir dans la durée. En tant que représentants



relazione dell'eurodeputato Cercas³, interessante in questo contesto.

Per quanto riguarda gli esiti di questa ricerca, vorremmo sottolineare due punti:

1) la prevenzione ed il tempismo sono fondamentali al fine di limitare l'impatto sui lavoratori;
 2) per facilitare la mobilità dei lavoratori sono necessarie delle risorse per la loro formazione/riqualificazione.

Per quanto riguarda la promozione dell'imprenditorialità o la creazione di imprese da parte dei lavoratori, l'esperienza dimostra che queste misure possono essere rischiose e non sempre un successo nel lungo periodo. Come sindacati, restiamo cauti riguardo alla loro promozione e, in ogni caso, raccomandiamo che i lavoratori siano ben preparati e formati. Il caso Lip in Francia è un caso ben noto a questo riguardo.

Vale anche la pena notare che i casi sono molto diversi sia in termini di dimensioni sia di impatto. PSA è quasi fallita nel 2013. "L'accordo di competitività" ha rappresentato un'importante concessione da parte dei sindacati, ma probabilmente ha permesso alla compagnia di sopravvivere. La situazione era molto complessa e conflittuale. Il caso KME, d'altra parte, non ha avuto lo stesso impatto sull'economia locale, anche se i sindacati sono riusciti a ottimizzare i diversi strumenti, tra cui la sensibilizzazione generale sul caso.

3. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONGSML%2bREPORT%2bA7-2012-0390%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN>



narzędzi, które łączą rolę władz lokalnych, dialogu społecznego, szkoleń/przekwalifikowania, zachęty do tworzenia firmy, wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników oraz wcześniejszej emerytury. Jeśli chodzi o ustawodawstwo, warto wspomnieć o komunikacie Komisji Europejskiej *Unijne ramy jakości na rzecz przewidywania zmian i restrukturyzacji w 2013r.* (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>).

Również interesujący wydaje się w tym kontekście raport MEP Cercas: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONGSML%2bREPORT%2bA7-2012-0390%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN>
 Odnośnie tego, czego dowiedzieliśmy się z tych badań, warto zwrócić uwagę na dwie rzeczy: 1) przewidywanie i czas są kluczowe w ograniczaniu wpływu zmian na pracowników; 2) zasoby są niezbędne do szkolenia/przeszkalania pracowników w celu zwiększenia ich mobilności.

W odniesieniu do promowania przedsiębiorczości lub tworzenia przedsiębiorstw przez pracowników, doświadczenie pokazuje, że środki te są ryzykowne i dalekie od sukcesu w dłuższej perspektywie. Jako związki zawodowe, zachowujemy ostrożność w zakresie promowania tej idei i zalecamy, aby pracownicy byli szkoleni i przeszkalani. Przypadek Lip we Francji nie jest wprawdzie pierwszej młodości, ale pozostaje dobrze znanym odnośnikiem w tym kontekście. Warto również zauważyć, że omówione przypadki są bardzo różne pod względem wielkości i wpływu. PSA niemal zbankrutowało w 2013r,



la jubilación anticipada. En lo que respecta a la legislación, cabe mencionar la Comunicación de la Comisión: Marco de calidad de la UE para la anticipación del cambio y la reestructuración de 2013: (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>). El informe del eurodiputado Cercas también es interesante: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fNONGSML%2bREPORT%2bA7-2012-0390%2b0%2bDOC%2bPDF%2bV0%2f%2fEN>

Con respecto a lo que hemos aprendido de esta investigación, nos gustaría resaltar dos puntos:

1) para limitar el impacto en la anticipación de los trabajadores y el tiempo son esenciales;
 2) los recursos son necesarios para capacitar / capacitar a los trabajadores para facilitar su movilidad.

En cuanto a la promoción del espíritu empresarial o la creación de empresas por parte de los trabajadores, la experiencia demuestra que estas medidas son riesgosas y están lejos de ser exitosas a largo plazo. Como sindicatos, seguimos siendo cautelosos con respecto a su promoción y, en cualquier caso, recomendamos que los trabajadores estén capacitados y entrenados. El caso de Lip en Francia es bastante antiguo, pero es un caso bien conocido a este respecto. También vale la pena señalar que los casos son muy diferentes en términos de tamaño e impacto. PSA estuvo a punto de quebrar en 2013. "El acuerdo de competitividad"



In conclusion, the tool box of measures is well identified today (DG Employment also has a section on restructuring which outlines these measures). Their efficiency depends on several factors: capacity in anticipation, resources, size of the restructuring, impact on the value chain, quality of the dialogue b/w the social partners and with the local authorities as well as the resilience and performance of the local economy. Resources (in particular, financial resources) are also important.



syndicaux, nous restons prudents dans le soutien que nous offrons à cette forme d'action. Dans tous les cas, nous recommandons de fournir un accès à la formation et à l'orientation pour les ouvriers licenciés. L'affaire Lip, même si elle date, en est un exemple bien connu. Il faut aussi noter que les cas sont très différents en termes d'envergure et d'impact. PSA a presque fait faillite en 2013. Les accords de compétitivité représentent une concession de taille de la part des syndicats — même s'ils ont effectivement permis à l'entreprise de survivre. C'était une situation particulièrement complexe et conflictuelle.

Le cas KME a eu un impact sur l'économie locale complètement différent, bien que les syndicats n'aient pas réussi à optimiser leurs ressources, y compris la politisation de la situation.

Pour conclure, l'arsenal de mesures à la portée des syndicats est bien recensé aujourd'hui (la Direction Générale de l'Emploi propose un article au sujet de la restructuration qui résume ces mesures). Leur efficacité dépend de plusieurs facteurs : la capacité à anticiper, les ressources, l'envergure de la restructuration, l'impact sur la chaîne de valeur, la qualité du dialogue entre les partenaires sociaux et les autorités locales, et la résilience et la solidité de l'économie locale. L'accès aux ressources (en particulier aux ressources financières) joue aussi un rôle important.



In conclusione, le misure adottabili oggi sono ben identificate (la Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Inclusione della Commissione Europea ha anche una sezione sulle ristrutturazioni che riporta tali misure). La loro efficacia dipende da diversi fattori: capacità nell'anticipazione, risorse, dimensioni della ristrutturazione, impatto sulla catena del valore, qualità del dialogo tra le parti sociali e le autorità locali, nonché la resilienza e le performance dell'economia locale. Ovviamente grande importanza rivestono anche le risorse (in particolare, quelle finanziarie).



gdzie „*accord de compétitivité*” stanowiło duże ustępowstwo ze strony związków zawodowych, ale prawdopodobnie umożliwiło firmie przetrwanie. Sytuacja była, mówiąc krótko, bardzo złożona i konfliktowa.

Z kolei przypadek KME różni się pod względem wpływu na lokalną gospodarkę, chociaż związki zawodowe zdołały zoptymalizować różne narzędzia, w tym upolitycznienie sprawy.

Podsumowując, zestaw narzędzi został już dobrze zidentyfikowany (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia posiada również sekcję poświęconą restrukturyzacji, która określa te środki). Ich efektywność zależy od kilku czynników: zdolności przewidywania, zasobów, wielkości restrukturyzacji, wpływu na łańcuch wartości, jakości dialogu między partnerami społecznymi i władzami lokalnymi, a także odporności i wydajności lokalnej gospodarki. Istotne są tu również zasoby (w szczególności zasoby finansowe).



representó una importante concesión por parte de los sindicatos, pero probablemente permitió que la compañía sobreviviera. La situación era muy compleja y conflictiva.

El caso de KME, por otro lado, no fue el mismo en términos de impacto en la economía local, aunque los sindicatos lograron optimizar las diferentes herramientas, incluida la politización del caso.

En conclusión, la caja de herramientas de medidas está bien identificada hoy (la Dirección General de Empleo también tiene una sección sobre reestructuración que describe estas medidas).

Su eficiencia depende de varios factores: la capacidad de anticipación, los recursos, el tamaño de la reestructuración, el impacto en la cadena de valor, la calidad del diálogo entre los interlocutores sociales y con las autoridades locales, así como la resistencia y el rendimiento de la economía local. Los recursos (en particular, los recursos financieros) también son importantes.



3. Final recommendations

The Ristart project was a gamble right from the very beginning. After a number of studies related to the specific context and the consequences of the European and global crisis, the promoters decided to analyze some successful solutions regarding corporate crises. The strength of the project regarded its “multiplicity”, characterized by many common problems, but with very different industrial relations systems and legislative frameworks. So, what were the successful formulas and the actors’ interactions? A number of very different cases were analyzed in the Ristart project, even though all were included in the categories chosen at the beginning of the research and already explained in this summary. What they all have in common is the fact there was an alliance between various actors outside and within the company which made the difference. In order to restructure companies in difficulty or to promote real paths of productive reconversion and reinforcement of skills and employability of workers, it is important that there are participative industrial relations, that workers are open to the challenges of change, and that there is an institutional and economic environment that is sensitive to the “territorial social capital” provided by companies and work. While economic incentives and



3. Recommandations finales

Dès le départ, le projet Ristart a représenté un défi. Après avoir mené d’importantes recherches liées au contexte particulier et aux conséquences de la crise européenne/globale, les commanditaires ont pris la décision d’étudier certains cas de crise d’entreprise dont la résolution a été relativement positive. Le projet tire sa force de sa « multiplicité », caractérisée par des problématiques communes évoluant dans des systèmes de relations industrielles et des contextes législatifs différents. Quelles ont donc été les formules et interactions efficaces ? Nous avons étudié un certain nombre de cas très différents les uns des autres dans le cadre du projet Ristart, même s’ils remplissaient tous les critères déterminés au début de la recherche et déjà expliqués plus haut. Ce que tous ces cas ont en commun est qu’ils ont tous fait figurer des alliances entre les différents acteurs au sein et à l’extérieur de l’entreprise. Ce sont ces alliances qui ont pu faire la différence. Pour effectuer une restructuration d’entreprise en difficulté aussi bien que pour encourager de réels modèles de reconversion, de développement des compétences, et d’augmentation de la capacité des salariés à être engagés sur un autre site, il est important que les relations industrielles soient participatives, que les ouvriers soient ouverts au défi du changement, et



3. Riflessioni finali

Il progetto Ristart è stato fin dall’inizio una scommessa. Dopo molte analisi legate al contesto e alle conseguenze della crisi europea e globale, i promotori hanno deciso di analizzare casi di successo di uscita da crisi aziendali. Il punto di forza del progetto, voluto e consapevolmente ricercato, è stato la “molteplicità”: di fronte a problemi comuni, ma a sistemi di relazioni industriali e quadri legislativi molto diversi, quali sono state le formule di successo e le interazioni degli attori? Nel progetto Ristart sono stati analizzati casi molto diversi fra loro, pur se tutti compresi nelle categorie scelte all’inizio dell’attività di ricerca e già esplicitate in questo report di sintesi: in essi ritroviamo il fatto ricorrente che è l’alleanza di attori diversi fuori e dentro l’azienda a fare la differenza. Per ristrutturare le aziende in crisi o per promuovere reali percorsi di riconversione produttiva e di rafforzamento delle competenze e dell’occupabilità dei lavoratori è importante la compresenza di relazioni industriali partecipative, di lavoratori aperti alle sfide del cambiamento, di un tessuto istituzionale, economico e credizio sensibile al “capitale sociale territoriale” portato dalle imprese e dal lavoro. Più degli incentivi economici e delle risorse, che sono ovviamente importanti, la vera chiave del successo di molti dei casi affrontati ci appare il mantenimento e la costruzione di una “filiera della fiducia” che permette in alcuni casi di



3. Zalecenia końcowe

Projekt RISTART od samego początku był przedsięwzięciem ryzykownym. Po wielu badaniach związanych z konkretnym kontekstem oraz konsekwencjami kryzysu europejskiego i globalnego, organizatorzy projektu postanowili przeanalizować niektóre skuteczne rozwiązania w zakresie kryzysów korporacyjnych. Siłą projektu dotyczyła jego „różnorodności”, w której wiele wspólnych problemów rysowało się na tle bardzo odmiennych systemów stosunków pracy i ram prawnych. Jakie więc były pomyślnie wdrożone formuły i interakcje między podmiotami? W projekcie RISTART przeanalizowano wiele bardzo różnych przypadków, mimo że wszystkie należały do kategorii określonych na początku badania i wyjaśnionych w tym raporcie. Cechą wspólną wszystkich tych przypadków jest fakt istnienia sojuszu między różnymi podmiotami wewnątrz firmy i poza nią, który to okazał się kluczowy. W celu restrykturyzacji przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji lub promowania rzeczywistych ścieżek owocnego przekształcenia i umocnienia umiejętności i zatrudnialności pracowników, ważna jest obecność partykypacyjnych stosunków pracy, otwartość pracowników na wyzwania związane ze zmianami oraz istnienie instytucjonalnego i gospodarczego środowiska, które będzie wrażliwe na „lokalny kapitał



3. Recomendaciones finales

El proyecto Ristart fue una apuesta desde el principio. Después de una serie de estudios relacionados con el contexto específico y las consecuencias de la crisis europea y mundial, los promotores decidieron analizar algunas soluciones exitosas con respecto a las crisis corporativas. La fortaleza del proyecto se consideró su “multiplicidad”, caracterizada por muchos problemas comunes, pero con sistemas de relaciones laborales y marcos legislativos muy diferentes. Entonces, ¿cuáles fueron las fórmulas exitosas y las interacciones de los actores? Se analizaron varios casos muy diferentes en el proyecto Ristart, aunque todos se incluyeron en las categorías elegidas al inicio de la investigación y ya se explicaron en este resumen. Lo que todos tienen en común es el hecho de que hubo una alianza entre varios actores externos y dentro de la empresa que hizo la diferencia. Para reestructurar las empresas en dificultades o para promover caminos reales de reconversión productiva y refuerzo de las habilidades y la empleabilidad de los trabajadores, es importante que existan relaciones laborales participativas, que los trabajadores estén abiertos a los desafíos del cambio y que exista una institucionalidad. y un entorno económico sensible al “capital social territorial” proporcionado por las empresas y el trabajo.



resources are without doubt important, the real key to the success of many of the cases dealt with in this study regards the maintenance and construction of a “chain of trust” that in some cases makes it possible to anticipate changes and in others to find satisfactory solutions for companies and workers, even in complex or compromised situations. Laws and contractual support are effective where there is a clear vision of the future, together with energy and human skill that are able to make the difference and transform a corporate crisis into an opportunity for development, especially where the solutions remain collective, while at the same time enhancing the abilities of individuals. The lessons learnt during this project are not, however, limited to company crises: the *turbodigitalization* of work, global competitive tension, the processes of delocalization and dumping teach us how all companies, small and large alike, will be subject to transformation, transition and change in the years to come. Positions on the market which were previously considered “safe” may be threatened, and products that seem eternal may soon become obsolete. The challenge regarding finding solutions to the economic crisis is strongly linked to the rapid technological innovation and the consequences of this change on the organization of work and on the labour market. Considering the opportunities, not just the risks, of technological



que l’environnement économique et institutionnel soit sensible au « capital social territorial » fourni par les entreprises et le marché du travail. Bien que les ressources et les incitations économiques soient sans aucun doute importantes, le réel facteur de succès des cas étudiés semble être la construction et la préservation d’une « chaîne de confiance », qui dans certains cas a permis d’anticiper les transformations, et dans d’autres de trouver des solutions adéquates pour les entreprises et pour les ouvriers, même lorsque la situation est complexe ou compromise. Les politiques publiques et le support contractuel sont efficaces là où il existe une vision claire du futur, combinée de l’énergie et des capacités humaines qui peuvent faire la différence et transformer une crise d’entreprise en une opportunité de développement, particulièrement lorsque les solutions restent collectives, tout en développant les compétences des individus impliqués. Les leçons que nous tirons de ce projet, cependant, ne se limitent pas aux crises d’entreprise : la « turbodigitalisation » du travail, la tension concurrentielle globale, le processus de délocalisation et de dumping nous indiquent que toutes les entreprises, peu importe leur taille, feront l’objet de transformations et de transitions dans les années à venir. Certaines positions dans le marché du travail qui était jusqu’à récemment considérées comme « sûres » peuvent être menacées, et certains produits qui semblaient devoir durer éternellement pourraient vite devenir obsolètes.



anticipare i cambiamenti e in altri di trovare vie di uscita soddisfacenti per imprese e lavoratori, pur in situazioni complesse o compromesse. Leggi e sostegni contrattuali riescono ad essere efficaci là dove sono presenti visioni del futuro, energie e capacità umane in grado di fare la differenza e trasformare una crisi aziendale in un’opportunità di sviluppo, soprattutto dove i percorsi virtuosi mantengono, pur nella valorizzazione dei singoli individui, una dimensione collettiva. Le lezioni apprese durante questo progetto non si fermano, però, alle crisi aziendali: la turbodigitalizzazione del lavoro, la tensione competitiva globale, i processi di delocalizzazione e di dumping ci insegnano come tutte le imprese, piccole e grandi, vivranno nei prossimi anni processi di trasformazione, transizione, cambiamento. Posizioni sul mercato considerate “sicure” potranno essere messe in discussione, prodotti che sembrano eterni, potranno in brevissimo tempo diventare obsoleti. La sfida rappresentata dall’uscita dalla crisi economica si intreccia con l’accelerazione dell’innovazione tecnologica e le sue conseguenze sull’organizzazione del lavoro e sul mercato del lavoro. Cogliere le opportunità, non solo i rischi, dell’innovazione tecnologica si collega, almeno nei casi affrontati, pur con diverse gradazioni di intensità, a processi di innovazione organizzativa, personalizzazione dei servizi, flessibilità e qualità dei processi produttivi, valorizzazione dentro e fuori l’azienda del



społeczny” dostarczany przez firmy i pracę. Chociaż zachęty ekonomiczne i zasoby są bez wątpienia ważne, prawdziwym kluczem do sukcesu w wielu z rozpatrywanych w tym badaniu przypadków jest utrzymanie i budowa „łańcucha zaufania”, który niejednokrotnie umożliwia przewidywanie zmian lub znalezienie satysfakcjonujących rozwiązań dla firm i pracowników, nawet w skomplikowanych lub zagrożonych sytuacjach. Prawo i wsparcie umowne są skuteczne tam, gdzie istnieje jasna wizja przyszłości, wraz z energią i umiejętnościami zasobów ludzkich, które są w stanie zmienić sytuację i przekształcić kryzys korporacyjny w szansę na rozwój, szczególnie tam, gdzie rozwiązania pozostają kolektywne, jednocześnie umacniając zdolności jednostek. Wnioski wyciągnięte w trakcie tego projektu nie ograniczają się jednak do kryzysów w firmie: *turbodigitalizacja* pracy, globalne napięcie konkurencyjne, procesy delokalizacji i dumpingu pozwalają zauważyć, że wszystkie firmy - zarówno małe, jak i duże - czekają w nadchodzących latach szeroko pojęte transformacje, przemiany oraz zmiany. Rynekowi gracze, którzy do tej pory byli uważani za „bezpiecznych”, mogą stać się zagrożeni, a produkty, które wydawały się wieczne, mogą niebawem trafić do lamusa. Wyzwanie dotyczące znajdowania rozwiązań dla kryzysu gospodarczego jest silnie powiązane z szybką innowacją technologiczną i konsekwencjami tego rozwoju w



Si bien los incentivos y recursos económicos son sin duda importantes, la clave real para el éxito de muchos de los casos tratados en este estudio se refiere al mantenimiento y la construcción de una “cadena de confianza” que, en algunos casos, permite anticipar cambios y en Otros encuentran soluciones satisfactorias para empresas y trabajadores, incluso en situaciones complejas o comprometidas. Las leyes y el apoyo contractual son efectivos cuando hay una visión clara del futuro, junto con la energía y la habilidad humana que pueden marcar la diferencia y transformar una crisis corporativa en una oportunidad para el desarrollo, especialmente donde las soluciones siguen siendo colectivas, mientras que Al mismo tiempo mejorando las habilidades de los individuos. Sin embargo, las lecciones aprendidas durante este proyecto no se limitan a las crisis empresariales: la turbodigitalización del trabajo, la tensión competitiva global, los procesos de deslocalización y dumping nos enseñan cómo todas las empresas, tanto pequeñas como grandes, estarán sujetas a transformación, transición y Cambio en los próximos años. Las posiciones en el mercado que antes se consideraban “seguras” pueden verse amenazadas y los productos que parecen eternos pronto pueden quedar obsoletos. El desafío de encontrar soluciones a la crisis económica está fuertemente vinculado a la rápida innovación tecnológica y las



innovation is linked, at least in the cases analysed in this review, albeit with different degrees of intensity, to organizational innovation processes, customization of services, flexibility and quality of production processes, and the enhancement, within and outside companies, of the technical and transversal skills of workers. In fact, protecting the territorial economy does not mean hiding away in protected antihistorical fortresses or defending guaranteed income, but rather it means following a “higher” path towards innovation based on the concept of social and environmental sustainability. The cases included in this research show that these processes, in order to be successful and stable, cannot take place unilaterally or outside the industrial relations systems, but must be introduced through a chain which, starting from the workplace, will enhance the local production and supply chains. Collective bargaining, which was under pressure during the years of the crisis and organized and regulated in very different forms and levels in the project countries and, in general, in the European Union, appears to be an important element in finding solutions to crises, and in the process of change, starting from the shared planning of continuous training and of transformations in the organization of work. In situations, however, where productivity cannot be recuperated, this research highlights, at least in some cases, the possibility of



Le défi qui consiste à chercher des solutions à la crise économique est lié au développement rapide des technologies et aux conséquences de ces transformations sur l'organisation et le marché du travail. La prise en compte des opportunités (et non seulement des risques) présentées par l'innovation technologique est liée, tout au moins dans les cas étudiés, bien qu'à différents degrés d'intensité, aux processus d'innovation organisationnels, à la personnalisation des services, à la souplesse et à la qualité des processus de production, et au développement, au sein et à l'extérieur des entreprises, des compétences techniques et transversales des ouvriers. De fait, la protection de l'économie d'un territoire n'implique pas toujours de se réfugier dans des forteresses hors du temps ou de défendre un salaire garanti, mais plutôt de suivre une voie plus mature vers l'innovation centrée sur les concepts de durabilité sociale et environnementale. Les cas étudiés dans ce projet indiquent que ces processus, pour qu'ils deviennent prospères et durables, ne peuvent évoluer de manière unilatérale ou en dehors du système de relations industrielles. Ils doivent au contraire être gérés par le biais d'une chaîne de confiance qui, s'ancrant dans le lieu de travail, améliorera la production et les chaînes logistiques locales. La négociation collective, sous pression pendant la crise économique, est soumise à des réglementations différentes d'un pays à l'autre, tant dans les pays étudiés ici que dans l'union européenne



capitale di competenze, tecniche e trasversali, dei lavoratori. Proteggere l'economia territoriale, infatti, non significa rinchiudersi in fortini protetti antistorici o nella difesa di rendite di posizione, ma cogliere una via “alta” all'innovazione che si fondi sul concetto di sostenibilità sociale e ambientale. Questi processi, per avere successo e stabilità, come mostrano i casi affrontati e la ricerca sviluppata a partire da essi, non può avvenire in forme unilaterali o al di fuori dei sistemi di relazioni industriali, intesi in senso ampio, ma attraverso una filiera che, partendo dai luoghi di lavoro, in un'ottica di apertura e non di chiusura, valorizzi il tessuto produttivo locale, catene di fornitura comprese. La stessa contrattazione collettiva, sotto pressione durante gli anni della crisi e organizzata e regolata in forme e livelli molto differenziati nei paesi del progetto e, in generale, nell'Unione Europea, appare un elemento importante per rispondere ai processi di crisi e per affrontare il cambiamento, a partire dalla progettazione condivisa della formazione continua e delle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro. Laddove i contesti produttivi siano, invece, senza possibilità di recupero, la ricerca, infine, evidenzia, almeno in alcuni casi, l'opportunità di percorsi di autoimprenditorialità dei lavoratori o radicali riconversioni produttive delle imprese che necessitano, ovviamente, di risorse significative e progetti ponderati a proprio sostegno. È necessario, infatti, non lasciare



kontekście organizacji pracy i rynku pracy. Biorąc pod uwagę możliwości, a nie tylko ryzyko, jakie niosą ze sobą innowacje technologiczne - przynajmniej w przypadkach analizowanych w niniejszym raporcie, choć z różnym nasileniem – warto by zwrócić uwagę na ich potencjalne przełożenie na procesy innowacji organizacyjnych, personalizację usług, elastyczność i jakość procesów produkcyjnych oraz poprawę, wewnątrz przedsiębiorstw i poza nimi, umiejętności technicznych i przekrojowych pracowników. W rzeczywistości ochrona lokalnej gospodarki nie oznacza zamykania się w antyhistorycznych twierdzeniach lub obrony gwarantowanych dochodów, ale raczej „wyższą” drogę do innowacji opartą na koncepcji równowagi społecznej i środowiskowej. Przypadki uwzględnione w tym badaniu pokazują, że procesy te, aby być pomyślnie i stabilne, nie mogą być realizowane jednostronnie lub poza systemami stosunków pracy, lecz muszą być wdrażane za pośrednictwem łańcucha, który, począwszy od miejsca pracy, wzmocni lokalną produkcję i łańcuchy dostaw. Negocjacje zbiorowe, które znajdowały się pod presją w latach kryzysu, będąc organizowanymi i regulowanymi w bardzo różnych formach i na bardzo różnych poziomach w krajach uczestniczących w projekcie oraz ogólnie w Unii Europejskiej, wydają się być ważnym elementem znajdowania wyjść z kryzysów, a



consecuencias de este cambio en la organización del trabajo y en el mercado laboral. Teniendo en cuenta las oportunidades, no solo los riesgos, de la innovación tecnológica está vinculada, al menos en los casos analizados en esta revisión, aunque con diferentes grados de intensidad, a los procesos de innovación organizacional, personalización de servicios, flexibilidad y calidad de los procesos de producción, y Mejora, dentro y fuera de las empresas, de las competencias técnicas y transversales de los trabajadores. De hecho, proteger la economía territorial no significa esconderse en fortalezas antihistóricas protegidas o defender ingresos garantizados, sino que significa seguir un camino “superior” hacia la innovación basado en el concepto de sostenibilidad social y ambiental. Los casos incluidos en esta investigación muestran que estos procesos, para ser exitosos y estables, no pueden tener lugar unilateralmente o fuera de los sistemas de relaciones industriales, sino que deben introducirse a través de una cadena que, a partir del lugar de trabajo, mejorará la producción local. cadenas de suministro. La negociación colectiva, que estuvo bajo presión durante los años de la crisis y organizada y regulada en formas y niveles muy diferentes en los países del proyecto y, en general, en la Unión Europea, parece ser un elemento importante para encontrar soluciones a las crisis, y en el proceso de cambio, a



self-entrepreneurship paths for workers or radical reconversions of productive processes of the enterprises, which naturally require significant resources and well-studied projects. It is important, in fact, not to leave workers and entrepreneurs "alone" in the face of radical and complex changes. Potential, even when transformed, must be maintained in the territories and in the company production chains. ■



en général. Ceci semble être un élément important du processus de résolution des situations de crise et de transformation — si ce n'est que pour le partage de stratégies de formation professionnelle ou de transformations dans l'organisation du travail. Cependant, dans des situations où la productivité d'un site ne peut être conservée, ce projet met en exergue, au moins dans certains cas, la possibilité de nouvelles formes d'emploi pour les ouvriers, soit par une activité indépendante, soit par une reconversion radicale des processus productifs de l'entreprise, qui requièrent évidemment des ressources considérable et des projets longuement réfléchis. Il est effectivement important de ne pas laisser les ouvriers et les entrepreneurs à eux-mêmes face à des transformations d'une telle ampleur. Le potentiel, même développé, doit être maintenu dans les territoires and dans les chaînes de production de l'entreprise. ■



"soli" lavoratori e imprenditori di fronte a cambiamenti radicali e complessi e mantenere potenzialità, pur trasformate, nei territori e nelle filiere produttive aziendali. ■



także w procesie zmian, począwszy od wspólnego planowania ciągłego szkolenia i zmian w organizacji pracy. Niemniej jednak, w sytuacjach, w których wydajność pracy nie może być odzyskana, niniejsze badanie podkreśla - przynajmniej w niektórych przypadkach - możliwość implementacji samozatrudnienia dla pracowników lub diametralnej przemiany procesów produkcyjnych dla przedsiębiorstw, które siłą rzeczy wymagają znacznych zasobów i naukowo sprawdzonych projektów. Ważne jest mimo wszystko, aby nie pozostawiać pracowników i przedsiębiorców samym sobie w obliczu radykalnych i złożonych przemian. Potencjał, nawet po jego przekształceniu, musi być zachowany w obszarze działalności i w łańcuchach produkcyjnych firmy. ■



partir de la planificación compartida de la formación continua y de las transformaciones en la organización del trabajo. Sin embargo, en situaciones donde la productividad no se puede recuperar, esta investigación resalta, al menos en algunos casos, la posibilidad de caminos de autoemprendimiento para los trabajadores o reconversiones radicales de los procesos productivos de las empresas, que naturalmente requieren importantes recursos y proyectos bien estudiados. De hecho, es importante no dejar a los trabajadores y empresarios "solos" ante los cambios radicales y complejos. El potencial, incluso cuando se transforma, debe mantenerse en los territorios y en las cadenas de producción de la empresa. ■



This report was written by *Francesco Lauria* (Cisl, project manager), *Vilma Rinolfi* (Cisl), *Egidio Riva* and *Rosangela Lodigiani* (WWELL-UCSC).

The national reports and data were supplied by:

- *Sofia Sanz Alonso*, Cisl (Italy)
- *Egidio Riva*, *Rosangela Lodigiani* and *Elena Scippa*, WWELL-UCSC (Italy)
- *Maher Tekaya*, *Lucie Loubaton*, Confédération Française Démocratique du Travail, CFTD (France)
- *Oscar Molina Romo*, *Alejandro Godino*, Sociological Research Centre on Everyday Life and Work – QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (Spain)
- *Rafał Towalski*, *Zuzanna Kowalik*, SGH, Warsaw School of Economics (Poland)

Data regarding Employment/ Unemployment, LMP intervention and Business demography was updated in May 2018 by Vilma Rinolfi.

The linguistic revision and translation was carried out by Michael Gerard Kenyon.

Ce rapport a été rédigé par Francesco Laura (chef de projet, Cisl), Vilma Rinolfi (Cisl), Egidio Riva et Rosangela Lodigiani (WWELL-UCSC).

Les rapports nationaux et les données sont fournies par :

- *Sofia Sanz Alonso*, Cisl (Italie)
- *Egidio Riva*, *Rosangela Lodigiani*, et *Elena Scippa*, WWELL-UCSC (Italie)
- *Maher Tekaya*, *Lucie Loubaton*, Confédération Française Démocratique du Travail, CFTD (France)
- *Oscar Molina Romo*, *Alejandro Godino*, Centre de recherche sociologique sur la vie et le travail quotidiens, QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (Espagne)
- *Rafał Towalski*, *Zuzanna Kowalik*, SGH, Warsaw School of Economics (Pologne)

Les données concernant l'emploi et le chômage, les politiques actives du marché de travail, et la démographie des entreprises ont été mises à jour en mai 2018 par Vilma Rinolfi.

Questo rapporto è stato scritto da Francesco Lauria (Cisl, project manager), Vilma Rinolfi (Cisl), Egidio Riva e Rosangela Lodigiani (WWELL-UCSC).

Le relazioni e i dati nazionali sono stati forniti da:

- *Sofia Sanz Alonso*, Cisl (Italia)
- *Egidio Riva*, *Rosangela Lodigiani* e *Elena Scippa*, WWELL-UCSC (Italia)
- *Maher Tekaya*, *Lucie Loubaton*, Confédération Française Démocratique du Travail, CFTD (Francia)
- *Oscar Molina Romo*, *Alejandro Godino*, Centro di ricerca sociologica sulla vita quotidiana e il lavoro - QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (Spagna)
- *Rafał Towalski*, *Zuzanna Kowalik*, SGH, Warsaw School of Economics (Polonia)

I dati relativi a Occupazione / Disoccupazione, Labour Market Policies e demografia aziendale sono stati aggiornati a maggio 2018 da Vilma Rinolfi

Autorem niniejszego raportu są Francesco Lauria (Cisl, kierownik projektu), Vilma Rinolfi (Cisl), Egidio Riva i Rosangela Lodigiani (WWELL-UCSC).

Krajowe raporty i dane zostały sporządzone przez następujące osoby:

- *Sofia Sanz Alonso*, Cisl (Włochy)
- *Egidio Riva*, *Rosangela Lodigiani* i *Elena Scippa*, WWELL-UCSC (Włochy)
- *Maher Tekaya*, *Lucie Loubaton*, Confédération Française Démocratique du Travail, CFTD (Francja)
- *Oscar Molina Romo*, *Alejandro Godino*, Sociological Research Centre on Everyday Life and Work – QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (Hiszpania)
- *Rafał Towalski*, *Zuzanna Kowalik*, SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Polska)

Dane z zakresu zatrudnienia/ bezrobocia, interwencji w ramach polityki zatrudnienia i demografii przedsiębiorstw zostały zaktualizowane w maju 2018 roku przez Vilma Rinolfi.

Este informe fue escrito por Francesco Lauria (Cisl, gerente de proyectos), Vilma Rinolfi (Cisl), Egidio Riva y Rosangela Lodigiani (WWELL-UCSC).

Los informes y datos nacionales fueron suministrados por:

- *Sofia Sanz Alonso*, Cisl (Italia)
- *Egidio Riva*, *Rosangela Lodigiani* y *Elena Scippa*, WWELL-UCSC (Italia)
- *Maher Tekaya*, *Lucie Loubaton*, Confédération Française Démocratique du Travail, CFTD (Francia)
- *Oscar Molina Romo*, *Alejandro Godino*, Centro de Investigación Sociológica sobre la Vida Diaria y el Trabajo QUIT, Universitat Autònoma de Barcelona (España)
- *Rafał Towalski*, *Zuzanna Kowalik*, SGH, Escuela de Economía de Varsovia (Polonia)

Vilma Rinolfi actualizó los datos sobre empleo / desempleo, intervención de LMP y demografía empresarial en mayo de 2018.