



Omstrukturering i elektricitetsindustrien: Et værktøjssæt til Social Ansvarlig Omstrukturering med en vejledning i ”bedste praksis”

ENDELIG UDGAVE

En rapport til EURELECTRIC, EPSU og EMCEF

Af David Tarren, Dr. Howard Potter, Dr. Sian Moore
Working Lives Research Institute



**Dette projekt er muliggjort ved hjælp af finansiering fra Den Europæiske Kommission –
Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og
Ligestilling**

Sammenfatning

Som følge af de mange forskellige direktiver indenfor den europæiske union vedrørende markedsliberalisering, er omstrukturering blevet et løbende spørgsmål for arbejdsmarkedsparter indenfor den europæiske elektricitetssektor **(p5)**. Indenfor den europæiske samfundsmodel anses effektiv social dialog mellem arbejdsgivere og fagforeninger som den bedste måde til at diskutere følgerne af omstrukturering. Denne praksis tilskyndes såvel i relation til europæiske og nationale lovmæssige rammer som i henhold til foreliggende planer. **(p9)**.

For at en social dialog skal være effektiv, skal den finde sted på det rigtige tidspunkt og være aktiv, samarbejdende og fuldt ud inddrage den pågældende arbejdsstyrke. Den skal hele tiden have mekanismer til overvågning af fremskridt og evaluering af resultater. Social dialog skal hvile på en realistisk forståelse for de særlige positioner, som hver af arbejdsmarkedets parter har. At indlede en social dialog i små og mellemstore virksomheder, udlicitering og involvering af atypiske arbejdere kan hjælpe med til at reducere effekterne af "tavs omstrukturering" **(p14)**.

Forventning og gennemskuelighed er afgørende for enhver vellykket omstrukturering. Disse faktorer skal være en del af dagligdagen i enhver organisation, hvis den effektivt og løbende skal kunne håndtere ændringer **(p21)**. For at udvikle tilliden, som følger med forventning og gennemskuelighed, skal der være en række strukturer og mekanismer, der er dedikerede til omstrukturering.

Langtids arbejdsstyrkeplanlægning, som involverer formelle omskolingsmekanismer og en etos af livslang erfaring, vil hjælpe med til både arbejderens beskæftigelsesegnethed og til hans mulige genansættelse i virksomheden **(p31)**. Omstruktureringsvalg, som medfører tab af erfarne ansatte, såsom tidlig pensionering, bidrager til risikoen for hjerneflugt såvel på virksomheds- som på sektorspecifikt niveau **(p34)**.

Oplevelserne i forbindelse med omstrukturering kan have skadelig effekt på arbejdernes sundhed, både hos dem, som forlader virksomheder og hos dem, der bliver. For at minimere dette skal positive sundhedsstrategier være på plads inden omstruktureringen og være en del af organisationens liv derefter **(p40)**.

Afhængigt af forholdene, under hvilke omstrukturering finder sted, kan offentlige myndigheder på lokale og/eller europæiske niveauer være en fordel i forbindelse med arbejdsmarkedets parter aktiviteter **(p45)**. Dette er især tilfældet, hvor virksomheden, der omstrukturerer, er en vigtig arbejdsplads indenfor et givent, geografisk område.

Arbejdsmarkedets parter kan få hjælp via forefindende, europæisk finansiering til håndtering af ændringer for deres ansatte og medlemmer. Givet sektorens stigende, tværnationale natur er der flere muligheder for at erfare om "god praksis" i forbindelse med omstrukturering af virksomheder andre steder. Disse oplysninger kan fremskaffes på europæisk niveau via eksisterende arbejdsmarkedets organisationer.

2.4 Tjekliste for social dialog

- Er alle ledere klar over eksisterende, juridiske bestemmelser mellem arbejdsgivere og arbejdstagerrepræsentanter med hensyn til omstrukturering?

Sæt kryds

- Er de oprindelige og egentlige grunde for organisatorisk ændring kommet klart frem og almindeligt forstået af arbejdsmarkedets parter, f.eks. privatisering, liberalisering, teknologisk ændring, sammenlægning, overtagelse osv.?

Sæt kryds

- Er *processen* med hensyn til social dialog vedrørende omstrukturering planlagt og vedtaget af parterne inden diskussionen?

Sæt kryds

- Er ledere blevet trænet i at håndtere omstruktureringsprocessen?

Sæt kryds

- Har der været en fælles træning af arbejdsmarkedets parter med hensyn til håndtering af omstruktureringsprocessen?

Sæt kryds

- Er der oprettet strukturer til social dialog på forskellige organisationsniveauer, f.eks. europæiske samarbejdsudvalg, nationale samarbejdsudvalg, virksomhedsøkonomiske komiteer, og er de egnede til samråd/høring vedrørende omstrukturering?

Sæt kryds

- Er der bestemmelser og mekanismer vedrørende arbejdstagerrepræsentation på alle niveauer i organisationen vedrørende omstrukturering?

Sæt kryds

- Er arbejdsgivernes og -tagernes repræsentanter enige om informationsrettigheder og/eller diskussionsrettigheder vedrørende forventet eller foreslået organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Har de sociale parter oprettet et dedikeret og stående forum, inden for hvilket omstruktureringsprocessen kan diskuteres, planlægges, implementeres og/eller evalueres, f.eks. en omstruktureringsenhed eller et ditto team?

Sæt kryds

- Er der tredjeparter, som bør involveres i den sociale dialog, f.eks. lokale, regionale eller nationale offentlige myndigheder?

Sæt kryds

- Har fagforeningerne haft mulighed for at foreslå alternativer til omstrukturering eller til afskedigelser i forbindelse med omstrukturering?

Sæt kryds

- Er arbejdsmarkedets parter realistiske med hensyn til deres position i den sociale dialog. Er der f.eks. spørgsmål udenfor de to parters kontrol, som fører dialogen ud på et sidespor?

Sæt kryds

- Er der skabt strukturer, så omstruktureringsprocessen kan overvåges og evalueres af arbejdsmarkedets parter. Er der f.eks. oprettet en "fast referencegruppe" (Vattenfall, se tillæg)?

Sæt kryds

- Har arbejdernes repræsentanter tid nok væk fra arbejdspladsen til forberedelse af social dialog og til at rådføre sig med deres medlemmer?

Sæt kryds

- Vil organisatorisk ændring påvirke vikarer og midlertidigt ansatte, og er de engageret i processen på passende vis?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter overvejet muligheder for f.eks. oprettelse af arbejdspuljer til dæmpning af mulige effekter på beskæftigelse under og efter organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter overvejet effekterne på arbejdere ved at udlicitere ikke-kerne virksomhedsaktiviteter under organisatorisk ændring?

Sæt kryds

3.6 Tjekliste for forventning og gennemskuelighed

- Er der en tidsmæssig korrekt informationsudveksling mellem arbejdsmarkedets parter vedrørende virksomhedens sundhed og mulige trusler og muligheder?

Sæt kryds

- Er virksomheden forberedt til omstrukturering med hensyn til økonomisk, industriel og miljømæssig forandring og disse forholds indvirkning på arbejdsstyrken?

Sæt kryds

- Er der en dialog i gang vedrørende fremtidige færdighedskrav, omskoling og omflytning i lyset af disse?

Sæt kryds

- Er ledere trænet med henblik på ændring - også med hensyn til ledelsesændring?

Sæt kryds

- Er der accepterede kanaler, gennem hvilke kommunikation foregår mellem alle dem, der er påvirket af organisatorisk ændring, f.eks. personaleafdeling og virksomhedsledelse, fagforening og andre arbejdstagerrepræsentanter, ansatte osv.?

Sæt kryds

- Er der potentielle informationsudvekslings-barrierer på grund af mulig kommerciel sensitivitet i forbindelse med sådanne ændringer?

Sæt kryds

- Er der en atmosfære af tillid og ærlighed mellem arbejdsmarkedets parter med hensyn til den nødvendige fleksibilitet til undersøgelse af mulige løsninger inden organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Er information om mulig organisatorisk ændring til rådighed for dem, som kan blive påvirket, f.eks. ansatte, der står overfor mulig afskedigelse?

Sæt kryds

- Givet dit lands ligestillingslovgivning, anses processen med hensyn til omflytning, omskoling eller afskedigelse så for at være konsistent, fair og upartisk?

Sæt kryds

- Er kriterierne for valg af ansatte til omflytning, omskoling eller afskedigelse gjort så brede som muligt, dvs. ikke blot begrænset til virksomhedens egne, forretningsmæssige interesser?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter refereret til internationale rammeaftaler eller tidligere vedtagne tekster i deres diskussioner vedrørende håndtering af organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter oprettet eller refereret til observationsorganer, som kan give oplysninger vedrørende beskæftigelsestrends, demografi og/eller personaleadministration indenfor sektoren?

Sæt kryds

4.4 Tjekliste for træning, omskoling og omflytning

- Er der en langsigtet færdighedsprofil for organisationen og en træningsstrategi til at opfylde denne?

Sæt kryds

- Giver bredere forudsigelser vedrørende færdigheder for sektoren og formodede miljømæssige ændringer oplysninger vedrørende organisationens strategi?

Sæt kryds

- Er der et langsigtet overflytningsprogram, som letter flytningen af ansatte fra job, som ikke er nødvendige mere, til områder, hvor der vil være et behov for færdigheder, og er der en mekanisme, der kan overvåge og lette sådanne muligheder?

Sæt kryds

- Har dit land sektorspecifikke mekanismer, som tilbyder omskoling for dem, der påvirkes af organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Har spørgsmålene vedrørende blanding af arbejdskraftevne været taget op af arbejdsmarkedets parter i deres diskussioner vedrørende organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Hvis strategier for tidlig pensionering har været anvendt, har man så taget de potentielle risici for hjerneflugt op?

Sæt kryds

- Hvis brugen af rundhåndede, frivillige fratrædelsesgodtgørelser har været foreslået, har brugen af sådanne udbetalinger til den enkeltes omskoling været overvejet?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter overvejet spørgsmålet om at beholde ældre arbejdere, herunder fordelene ved at beholde ældre arbejdere, implikationerne i forbindelse med europæisk og national aldersdiskrimination og promovning af livslang erfaring?

Sæt kryds

- Hvis beslutningen om at bruge afskedigelser i forbindelse med organisatorisk ændring er taget, er der så skabt formelle mekanismer, som kan hjælpe den enkelte med at finde nyt arbejde inden- eller udenfor organisationen?

Sæt kryds

- Har brugen af undervisere fra fagforeningerne til hjælp med omskoling inden eller under organisatorisk ændring, eller i sammenhæng med livslang erfaring, været overvejet?

Sæt kryds

- Er der mekanismer til overvågning og evaluering af omskolingsprogrammer?

Sæt kryds

5.4 Tjekliste vedrørende sundhedsmæssige og psykosociale emner

- Har virksomhedernes bedriftssundhedstjenester været involveret i processen vedrørende organisatorisk ændring?

Sæt kryds

- Tilbyder fagforeningerne, der er involveret i organisatorisk ændring, råd og/eller praktisk støtte i forbindelse med sundhedsrelaterede problemer?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter taget potentielle følger i forbindelse med organisatorisk ændring såsom arbejdsintensivering i betragtning i forbindelse med den tilbageværende arbejdsstyrkes sundhed?

Sæt kryds

- Har arbejdsmarkedets parter overvejet mekanismer, hvormed ansatte kan overvåge deres egen sundhed - og i givet fald: Er oplysningerne til rådighed for dem, der tager strategisk beslutning vedrørende organisatorisk ændring?

Sæt kryds

6.4 Tjekliste vedrørende offentlige myndigheders rolle

- Er der europæiske, nationale og/eller regionale initiativer i gang, som kan hjælpe med til organisatorisk ændring i dit lokalområde, f.eks. Den Europæiske Socialfond, understøttede genskabelsesprogrammer og undervisningsaktiviteter?

Sæt kryds

- Kan dit lokalområde præsenteres for de offentlige myndigheder som potentielt havende unikke, samfundsøkonomiske behov på grund af organisatorisk ændring, og som behøver tages op via europæisk og/eller national regeringsintervention?

Sæt kryds

- Stiller parterne på et tidligt tidspunkt krav til de offentlige myndigheder om hjælp til begrænsning af de videre følger af omstrukturering for regionen, herunder forsyningskæden?

Sæt kryds

- Stiller parterne krav til de offentlige myndigheder om hjælp til organisationens plan til større ændring i sektoren, herunder overgang til lavkulstoføkonomi?

Sæt kryds

- Der, hvor de offentlige myndigheder kan påvirke organisatorisk ændring, søger de samme resultater som arbejdsmarkedets parter?

Sæt kryds

7.4 Tjekliste vedrørende grænseoverskridende erfaring

- Overvåger og forudser europæiske samarbejdsudvalg organisatorisk ændring på europæisk niveau, og bruger de deres ekspertise indenfor omstrukturering på det nationale niveau?

Sæt kryds

- Har arbejdsgiver- og arbejdstagersammenslutninger været brugt til udbredelse af "god praksis" i forbindelse med organisatorisk ændring i andre virksomheder?

Sæt kryds

- Har mulighederne for grænseoverskridende erfaring været udnyttet på organisatorisk niveau - enten indenfor personaleadministration eller indenfor fagforeninger?

Sæt kryds

Hovedtjekliste vedrørende omstrukturering

Dette afsnit kan fungere som en hurtig referenceramme for læsere, hvor de hurtigt kan gennemgå deres nuværende erfaringer og procedurer. Læserne gøres opmærksom på, at denne tjekliste er en generel, forkortet liste og kun vil være til hjælp, hvis de har læst de mere detaljerede analyser og de omfattende tjeklister ved hvert kapitels afslutning i dette værktøjssæt.

- Er alle ledere klar over eksisterende, juridiske bestemmelser mellem arbejdsgivere og arbejderrepræsentanter med hensyn til omstrukturering, og er der bestemmelser og mekanismer vedrørende arbejdstagerrepræsentation på alle niveauer i organisationen vedrørende omstrukturering?
- Er ledere blevet trænet, så de er i en bedre position til at forudse ændring?
- Anses udvælgelsesprocessen med hensyn til omflytning, omskoling og afskedigelse for at være konsistent, fair og upartisk?
- Er de oprindelige og egentlige grunde for organisatorisk ændring kommet klart frem og almindeligt forstået af arbejdsmarkedets parter, f.eks. privatisering, liberalisering, teknologisk ændring, sammenlægning, overtagelse osv.?
- Er *processen* med hensyn til social dialog vedrørende omstrukturering planlagt og vedtaget af parterne inden diskussionen - herunder også evalueringen af den?
- Er der oprettet strukturer til social dialog på forskellige organisationsniveauer, f.eks. europæiske samarbejdsudvalg, nationale samarbejdsudvalg, virksomhedsøkonomiske komiteer, og er de egnede til samråd/høring vedrørende omstrukturering?
- Overvåger og forudser europæiske samarbejdsudvalg organisatorisk ændring på europæisk niveau, og bruger de deres ekspertise indenfor omstrukturering på det nationale niveau?
- Har arbejdsgiver- og arbejdstagersammenslutninger været brugt til udbredelse af "god praksis" i forbindelse med organisatorisk ændring i andre virksomheder?
- Er der en dialog i gang vedrørende fremtidige færdighedskrav, omskoling og omflytning i lyset af disse, og har virksomheden en langtidstrategi vedrørende færdigheder?
- Er de rigtige arbejdsgiverrepræsentanter blevet trænet til at håndtere omstrukturingsprocessen, og har der været en fælles træning af arbejdsmarkedets parter?
- Er arbejdsgivernes og -tagernes repræsentanter enige om informationsrettigheder og/eller diskussionsrettigheder vedrørende forventet eller foreslået organisatorisk ændring?
- Indeholder disse rettigheder bestemmelser vedrørende tidspunkterne for informationsudvekslingen mellem arbejdsmarkedets parter, og har arbejdernes repræsentanter tid nok til passende forberedelse og til at rådføre sig med deres medlemmer?
- Har arbejdsmarkedets parter refereret til internationale rammeaftaler eller tidligere vedtagne tekster i deres diskussioner vedrørende håndtering af organisatorisk ændring?
- Har arbejdsmarkedets parter oprettet eller refereret til observationsorganer, som kan give oplysninger vedrørende beskæftigelsestrends, demografi og/eller personaleadministration indenfor sektoren?
- Er der tredjeparter, der kan involveres i processen, især europæiske, nationale og/eller regionale initiativer, og som kan hjælpe med til organisatorisk ændring i dit område, f.eks. Den Europæiske Socialfond, finansierede genopretningsprogrammer og uddannelsesmæssige initiativer?
- Der, hvor de offentlige myndigheder kan påvirke organisatorisk ændring, søger de samme resultater som arbejdsmarkedets parter?

- Har fagforeningerne haft mulighed for at foreslå alternativer til omstrukturering eller til afskedigelser, og har parterne vurderet, hvordan de kan dæmpe følgerne af omstrukturering?
- Er der et langsigtet overflytningsprogram, som letter flytningen af ansatte fra job, som ikke er nødvendige mere, til områder, hvor der vil være et behov for færdigheder, og er der en mekanisme, der kan overvåge og lette sådanne muligheder?
- Har arbejdsmarkedets parter overvejet spørgsmålet om at beholde ældre arbejdere, herunder fordelene ved at beholde ældre arbejdere, implikationerne i forbindelse med europæisk og national aldersdiskrimination og promovning af livslang erfaring?
- Er der mekanismer til overvågning og evaluering af omskolingsprogrammer?
- Har arbejdsmarkedets parter taget i betragtning potentielle følger i forbindelse med organisatorisk ændring såsom arbejdsintensivering i forbindelse med den tilbageværende arbejdsstyrkes sundhed samt af afskedigelser, hos dem, der må forlade virksomheden?
- Har virksomhedernes bedriftssundhedstjenester været involveret i processen vedrørende organisatorisk ændring?
- Tilbyder fagforeningerne, der er involveret i organisatorisk ændring, råd og/eller praktisk støtte i forbindelse med sundhedsrelaterede problemer?
- Har arbejdsmarkedets parter overvejet mekanismer, hvormed ansatte kan overvåge deres egen sundhed - og i givet fald: Er oplysningerne til rådighed for dem, der tager strategisk beslutning vedrørende organisatorisk ændring?