



Reestruturação na indústria da electricidade: Ferramentas para uma reestruturação socialmente responsável com um guia de boas práticas

**Um relatório para
EURELECTRIC, ESPU e EMCEF**

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



ÍNDICE

	Sumário executivo	3
	Lista de verificação principal para a reestruturação	4
1.	Introdução	5
1.1	Contexto da reestruturação da industria da electricidade	5
1.2	Definições: o que se entende por reestruturação	6
1.3	Finalidade e âmbito das ferramentas	7
2.	Diálogo social	9
2.1	Por que o diálogo social é importante	10
2.2	Como as questões do diálogo social podem ser abordadas	10
2.2.1	Abordar o diálogo social	10
2.2.2	Nível de envolvimento	12
2.2.3	Ser realista	12
2.2.4	Controlo e avaliação dos processos de reestruturação	12
2.2.5	Licença adequada para os representantes sindicais	12
2.2.6	Privatização, liberalização e reestruturação	13
2.2.7	Privatização	13
2.2.8	Liberalização	14
2.2.9	PME	14
2.2.10	Agencia e Trabalhadores temporários	15
2.2.11	Mão-de-obra comum	15
2.2.12	Subcontratação	16
2.2.12.1	Formação	16
2.2.12.2	Condições de trabalho	16
2.2.12.3	Qualidade dos serviços	16
2.2.12.4	Prestação de contas e responsabilidade dos serviços	17
2.2.13	Off shore	17
2.3	Diálogo social: um resumo	18
2.4	Lista de verificação para o diálogo social	20
3.	Antecipação e transparência	22
3.1	Porque a antecipação e a transparência são importantes	23
3.2	A transição para uma economia de baixo carbono: um caso particular	23
3.3	Como é que as questões de antecipação e transparência podem ser abordadas	24
3.3.1	Antecipação	24
3.3.2	Transparência	25
3.4	Mecanismos que podem ajudar a promover a antecipação	26
3.4.1	Acordos-quadro	26
3.4.2	Projectos comuns	27
3.4.3	Observatórios do Emprego	28
3.4.4	Planeamento estratégico e reestruturação em curso	28
3.4.5	Igualdade e grupos vulneráveis	29
3.5	Antecipação e transparência: um resumo	29
3.6	Lista de verificação para a antecipação e transparência	31
4.	Formação, reconversão e reafecção	32
4.1	Porque a formação, a reconversão e a reafecção são importantes	33
4.2	Como é que as questões de formação, reconversão e reafecção podem ser abordadas	33
4.2.1	Estabelecimento de mecanismos formais para a reconversão dos trabalhadores	33
4.2.2	Reafecção e realocação	34
4.2.3	Reconversão a nível sectorial	34
4.2.4	Questões sobre as qualificações da força de trabalho	35
4.2.5	A reforma antecipada e o leque de qualificações	35



4.2.6	Evitar a fuga de competências	35
4.2.7	Aprendizagem ao longo da vida	36
4.3	Formação, reconversão e reafecção: um resumo	38
4.4	Lista de verificação para formação, reconversão e reafecção	39
5.	As questões de saúde e psicossociais	40
5.1	Porque as questões de saúde e psicossociais são importantes	41
5.2	Como é que as questões de saúde e psicossociais podem ser abordadas	41
5.2.1	Intervenções no local de trabalho	41
5.3	Questões de saúde e psicossociais: um resumo	43
5.4	Lista de verificação para questões de saúde e psicossociais	44
6.	O papel dos poderes públicos	45
6.1	Porque os poderes públicos são importantes	46
6.2	Como é que as questões do envolvimento dos poderes públicos podem ser abordadas	46
6.2.1	Procura de apoio	46
6.2.2	Intervenção em tempo oportuno	48
6.2.3	Criar parcerias de trabalho	48
6.2.4	Alternativas	49
6.3	O papel dos poderes públicos: um resumo	49
6.4	Lista de verificação para o papel dos poderes públicos	50
7.	Aprendizagem transfronteira	51
7.1	Porque a aprendizagem transfronteira é importante	52
7.2	Como é que as questões da aprendizagem transfronteira podem ser abordadas	52
7.2.1	Conselhos de empresa europeus	52
7.2.2	Federações sindicais europeias e confederações patronal	52
7.2.3	Oportunidades a nível organizacional	53
7.3	Aprendizagem transfronteira: um resumo	53
7.4	Lista de verificação para aprendizagem transfronteira	54
Apêndice 1	Estudo de caso detalhado de reestruturação na Vattenfall AB	55
Apêndice 2	Estudo de caso detalhado de reestruturação na EDF SA/Energy	58
Apêndice 3	Glossário	61
Apêndice 4	Contactos informações adicionais	64
Apêndice 5	Lista de verificação principal	66
	Referências	67



Sumário executivo

Dada a gama de várias directivas da União Europeia sobre a liberalização do mercado, a reestruturação tornou-se um problema permanente para os parceiros sociais no sector da electricidade na Europa **(P5)**. Dentro do contexto do modelo social europeu, o diálogo social eficaz entre entidades patronais e sindicatos é entendido como a melhor forma de abordar os efeitos da reestruturação. Esta prática é reforçada por Acordos-quadro legislativos tanto europeus como nacionais, bem como por um plano de negócios forte **(P9)**.

Para que o diálogo social seja eficaz, deve ser oportuno, activo, cooperativo e plenamente envolvido de forma continuada com os trabalhadores em causa. Deve possuir sempre também mecanismos para monitorar o progresso e avaliar os resultados. O diálogo social deve assentar sobre um entendimento realista das posições específicas esperadas por cada um dos parceiros sociais. Fomentar o diálogo social nas PME, na subcontratação e em situações que envolvem os trabalhadores atípicos pode ajudar a reduzir os efeitos da “reestruturação silenciosa” **(p. 14)**.

Antecipação e transparência são fundamentais para qualquer reestruturação bem-sucedida. Estas abordagens deverão fazer parte do quotidiano de qualquer organização, se for para gerir eficazmente a mudança de forma contínua **(p21)**. Para desenvolver a confiança que vem com a antecipação e a transparência deve haver uma variedade de estruturas e mecanismos dedicados a reestruturação.

Planeamento da força de trabalho a longo prazo que envolve mecanismos formais de reconversão e uma ética de aprendizagem ao longo da vida irá ajudar na empregabilidade tanto geral do trabalhador como da sua eventual reafecção dentro da empresa **(p31)**. Escolhas de reestruturação que envolvem a perda de funcionários experientes, como a reforma antecipada, contribuem para o risco de fuga de competências, tanto a nível empresarial como sectorial **(p34)**.

As experiências de reestruturação podem ter um efeito prejudicial na saúde dos trabalhadores, tanto naqueles que deixam as empresas como naqueles que permanecem. Para minimizar este efeito, estratégias de saúde positivas deverão estar implementadas antes da reestruturação e fazer parte da vida organizacional, posteriormente **(P40)**.

Dependendo das circunstâncias em que ocorre a reestruturação, os poderes públicos a nível local, nacional e/ou europeu podem ter um papel benéfico em conjunto com as actividades dos parceiros sociais **(p45)**. É especialmente o caso quando a empresa em reestruturação é um grande empregador dentro de uma área geográfica específica.

Os parceiros sociais devem ser capazes de obter ajuda específica através de fluxos financeiros Europeus existentes para gerir a mudança para seus funcionários e membros **(p46)**. Dada a natureza cada vez mais transnacional do sector, existem cada vez mais oportunidades para considerar abordagens de boas práticas para a reestruturação das empresas em outro lugar. Isso pode ser facilitado através de organizações de parceiros sociais a nível europeu existentes.



2.4 Lista de verificação para o diálogo social

- Todos os gestores têm conhecimento das disposições legais existentes entre os empregadores e os representantes dos trabalhadores relativas à reestruturação?
Assinale
- As origens das acções principais para a mudança organizacional estão claramente articuladas e comumente entendidas pelos parceiros sociais, por exemplo, a privatização, liberalização, mudança tecnológica, fusões e aquisições, etc?
Assinale
- O processo de diálogo social sobre a reestruturação foi planejado e acordado entre os parceiros antes do debate?
Assinale
- Os gerentes foram formados para lidar com o processo de reestruturação?
Assinale
- Tem havido alguma formação conjunta entre os parceiros sociais para lidar com o processo de reestruturação?
Assinale
- Existem estruturas estabelecidas para o diálogo social em diferentes níveis da organização, por exemplo, Conselhos de empresa europeus, Conselhos de empresa nacionais, Comité económico da empresa etc e são adequados para consulta sobre reestruturação?
Assinale
- Existem disposições e mecanismos para a representação dos trabalhadores em todos os níveis da organização durante a reestruturação?
Assinale
- As entidades patronais e os representante dos trabalhadores concordaram sobre direitos de informação e/ou discussão relativos à mudança organizacional prevista ou proposta?
Assinale
- Os parceiros sociais estabeleceram um fórum dedicado e permanente em que o processo de reestruturação pode ser discutido, planeado, executado e/ou avaliado, por exemplo, uma unidade ou uma equipe para a reestruturação?
Assinale
- Existem terceiros, que poderiam ou deveriam ser envolvidos no processo de diálogo social, por exemplo, poderes publicos locais, regionais ou nacionais?
Assinale
- Os sindicatos tiveram a oportunidade de sugerir alternativas para a reestruturação ou para a redução dos efectivos no processo de reestruturação?
Assinale



- Os parceiros sociais estão a ser realistas nas posições que estão a tomar durante o diálogo social, por exemplo, questões que podem estar além do controle de ambos parceiros desviando o diálogo?
Assinale
- Estruturas foram postas em prática para que o processo de reestruturação possa ser monitorado e avaliado pelos parceiros sociais, por exemplo, existe um «grupo de referência permanente» (Vattenfall, ver apêndice) estabelecido?
Assinale
- Os representantes dos trabalhadores têm tempo suficiente fora do local de trabalho para a preparação do diálogo social e consultar as suas bases eleitorais?
Assinale
- A mudança organizacional vai afectar os trabalhadores temporários, e estão eles devidamente representados no processo?
Assinale
- Os parceiros sociais consideraram um leque de possibilidades, como a criação de mão-de-obra comum, para atenuar os possíveis efeitos sobre o emprego, durante e após a mudança organizacional?
Assinale
- Os parceiros sociais consideraram os efeitos sobre os trabalhadores subcontractados para actividades não essenciais da empresa durante a mudança organizacional?
Assinale



3.6 Lista de verificação para a antecipação e transparência

- Existe troca de informação oportuna entre os parceiros sociais sobre a saúde da organização e possíveis ameaças e oportunidades?
Assinale
- A empresa está voltada para a reestruturação permanente no contexto da mudança económica, industrial e ambiental e os seus impacto sobre a força de trabalho?
Assinale
- Existe um diálogo sobre necessidades futuras de competências, reconversão e recolocação à luz destes?
Assinale
- Os gerentes são formados na antecipação e gestão da mudança?
Assinale
- Existem canais reconhecidos através dos quais a comunicação ocorre entre todos aqueles potencialmente afectados pela mudança organizacional, por exemplo, RH e gestão de empresas, sindicatos e outros representantes dos trabalhadores, empregados, etc?
Assinale
- Existem potenciais barreiras na troca de informações por causa da possível sensibilidade comercial de tais mudanças?
Assinale
- Existe uma atmosfera de confiança e honestidade entre os parceiros sociais, que permite a flexibilidade necessária para explorar soluções potenciais antes da mudança organizacional?
Assinale
- Estão disponíveis informação e representação sobre possíveis mudanças organizacionais para aqueles que podem ser afectados, ou seja, trabalhadores em risco de serem despedidos?
Assinale
- Dada a legislação sobre a igualdade no seu país, o processo de selecção para a recolocação, reconversão ou a selecção para os despedimentos parece ser coerente, justo e equitativo?
Assinale
- Os critérios para a selecção de funcionários potenciais para recolocação, reconversão ou despedimento foram definidos o mais amplamente possível, ou seja, não se limitam apenas às necessidades comerciais da empresa?
Assinale
- Os parceiros sociais referiram-se aos Acordos-quadro Internacionais ou a textos comuns previamente acordados em suas discussões sobre a maneira de abordar a mudança organizacional?
Assinale
- Os parceiros sociais estabeleceram ou referiram-se ao Observatório do Emprego que pode fornecer informações sobre as tendências do emprego, as necessidades demográficas e/ou de recursos humanos no sector?
Assinale



4.4 Lista de verificação para formação, reconversão e recolocação

- Existe a longo termo um perfil de competências para a organização e uma estratégia de formação para atender a esse?
Assinale
- Previsões alargadas de competências para o sector e a transição ambiental antecipada determinam a estratégia organizacional?
Assinale
- Existe um programa de recolocação a longo prazo que facilita a circulação de trabalhadores dos trabalhos que irão tornar-se obsoletos para áreas onde haverá procura de competências e existe um mecanismo para monitorar e facilitar essas possibilidades?
Assinale
- Existem mecanismos sectoriais em vigor no seu país que oferecem reconversão profissional para aqueles que são afectados por mudança organizacional?
Assinale
- As questões do conjunto de competências da força de trabalho foram abordadas pelos parceiros sociais em suas discussões sobre a mudança organizacional?
Assinale
- Se foram utilizadas estratégias de reforma antecipada, os riscos potenciais da fuga de competências foram abordados?
Assinale
- Se o uso de compensações generosas para incentivo ao despedimento voluntário tem sido sugerido, a alternativa de utilizar tais pagamentos para reconversão profissional individual foi considerada?
Assinale
- Os parceiros sociais consideraram a questão potencial de manter os trabalhadores mais velhos ou seja, incluindo os benefícios de manter os trabalhadores mais velhos, as implicações da legislação europeia e nacional sobre discriminação com base na idade, a promoção da aprendizagem ao longo da vida?
Assinale
- Se tomaram a decisão de utilizar os despedimentos durante a mudança organizacional, criaram mecanismos formais que irão ajudar as pessoas a encontrar alternativas de emprego dentro e fora da organização?
Assinale
- A utilização de representantes sindicais de aprendizagem para facilitar a reconversão, antes ou durante a mudança organizacional, ou dentro do contexto de aprendizagem ao longo da vida, foi considerada?
Assinale
- Existem mecanismos para monitorar e avaliar programas de reconversão?
Assinale



5.4 Lista de verificação para questões de saúde e psicossociais

- Os serviços de medicina do trabalho das empresas têm estado envolvidos no processo de mudança organizacional?

Assinale

- Os sindicatos envolvidos na mudança organizacional forneceram aconselhamento e/ou apoio prático sobre as questões relativas à saúde?

Assinale

- Os efeitos potenciais da mudança organizacional, como a intensificação do trabalho, foram considerados pelos parceiros sociais em relação à saúde dos trabalhadores restantes?

Assinale

- Os parceiros sociais consideram mecanismos para os trabalhadores para monitorar o seu próprio estado de saúde, e se assim for, as informações resultantes estão disponíveis para aqueles que estão a tomar as decisões estratégicas sobre a mudança organizacional?

Assinale



6.4 Lista de verificação para o papel dos poderes públicos

- Existem iniciativas europeias, nacionais e/ou regionais implementadas que possam ajudar à mudança organizacional na sua localidade, por exemplo, Fundo Social Europeu, os programas de regeneração financiados ou iniciativas de educação?

Assinale

- A sua localidade pode ser apresentada às autoridades públicas como tendo potencialmente necessidades socioeconómicas únicas decorrentes da mudança organizacional que devem ser abordadas através de uma intervenção europeia e/ou pelo governo nacional?

Assinale

- Os parceiros pediram aos poderes públicos numa fase inicial ajuda para atenuar o impacto alargado da reestruturação sobre a região, incluindo a cadeia de fornecimento?

Assinale

- Os parceiros pediram aos poderes públicos para ajudar as organizações a planejar uma mudança alargada no sector, incluindo a transição para uma economia de baixo carbono?

Assinale

- Onde os poderes públicos têm um impacto potencial sobre a mudança organizacional, procuram os mesmos resultados que os parceiros sociais?

Assinale



7.4 Lista de verificação para aprendizagem transfronteira

- Os Conselhos de empresa europeus controlam e antecipam a mudança organizacional a nível europeu e trazem os seus conhecimentos para as questões de reestruturação, a nível nacional?

Assinale

- As federações de entidades patronais e de trabalhadores foram utilizadas para facilitar a difusão das boas práticas realizadas em mudanças organizacionais noutras empresas?

Assinale

- As possibilidades de aprendizagem transfronteira foram exploradas a nível organizacional, quer nos RH, quer em funções sindicais?

Assinale



Appendix 3: Glossary

Atypical employment

Usually referring to employment arrangements that are either casual, temporary or agency work based.

Business Europe

Confederation of European Business

CEEP

The European Centre of Enterprises with Public Participation and Enterprises of General Economic Interest

CGT

General Confederation of Labour (France)

Deregulation

The undertaking of governments to remove, reduce or simplify restrictions on businesses leading to an increase in market efficiency.

European Directive

European Union legislation that requires member state to achieve an specified outcome in a way that is appropriate to each member state, often requiring member states to change their national laws within an agreed time frame so that they comply with the directives.

Elementary occupation

Occupations that traditionally are low or semi skilled and low paid

EMCEF

European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation

EPSU

European Federation of Public Service Unions

ETUC

European Trade Union Confederation

EURELECTRIC

The Union of the Electricity Industry: The professional association that represents the common interests of the electricity industry across Europe, such as market liberalisation, sectoral integration and sustainable development within the sector

EWC

European Works Councils: Works Councils that operate at the European level, consulting and informing employees and representing them in transnational companies.

Liberalisation

See deregulation.

Labour pool

An arrangement, often between SMEs, for sharing labour between their business operations.

Lifelong learning

The idea that workers are equipped with the skills and knowledge that will maintain their employability through their lives.



Low Carbon Economy

An economy that is maintained and driven by the production of energy and materials that minimises the emission of greenhouse gases, such as carbon dioxide. This has direct implications for the electricity sector in terms of fossil fuel use, nuclear power and renewable energy, carbon capture and storage etc.

Merger and acquisition

The buying, selling and/or combining of different companies that promoted the growth of a company without having to create new business units.

MIRE

Monitoring Innovative Restructuring in Europe: European Union project designed to understand and resolve problems arising from restructuring in several different sectors.

Off shoring

The relocation of certain service and production business operations to an overseas country driven by the benefits of reducing the costs incurred by such operations in the original country in a globalised labour market.

Outsourcing

The transfer of management and/or labour of a business unit to an external service provider that entails a reduction of costs for the parent business.

Permanent restructuring

The notion that restructuring of business operations are ongoing processes and normal to every business activity, rather than a response to specific shifts in the market within which the business works.

Privatisation

The transfer of ownership of a business operation and/or function from the public sector (i.e. government) to the private sector (i.e. business).

Psychosocial

The interaction between an individual's psychological state and the social environment within which they are positioned

Redeployment

The relocation of staff and/or services to other existing business units within a company

Restructuring

The reorganisation of business operations driven by mergers and acquisitions, deregulation and privatisation, regulatory frameworks, outsourcing and off shoring, technological change and/or market structure change, often resulting in a reduction in employee numbers

Silent Restructuring

The local and often less well publicised effects on small and medium sized enterprises of restructuring within major players in the sector.

Skills flight

The idea that through generational change, redundancies affecting experienced workers and or redeployments that their skills and knowledge are lost to the business where they are most appropriate.

SMEs

Small and Medium sized Enterprises that within the European Union have less than 50 (Small) or less than 250 (Medium) employees.



Social dialogue

The process of communication between the social partners that is directed towards the cooperative development of agreed work related issues.

Socially Responsible Restructuring

Whilst restructuring may be seen in terms of short-term shareholder gain, socially responsible restructuring focuses on the long-term stakeholder gain. This involves anticipating and evaluating change, seeking alternatives to involuntary redundancies and the involvement of the social partners in the restructuring process.

Social partners

Trade unions and employers, and/or their respective federations that are involved in social dialogue

Supply chain

The organisation of business activities that enables a product or service to be transported from a supplier to a customer, e.g. electricity in fossil fuel extraction to energy production, to distribution to sales to domestic customer.

TRACE

Trade Unions Anticipating Change: Trade Union sponsored project to address economic change in Europe and the effects of restructuring on workers

TUPE

The Transfer of Undertakings (protection of employment) Regulations were introduced in the UK, in line with European Union Directives concerning the protection of workers pay and conditions if they were transferred to another employee, e.g. during the outsourcing or work.

UEAPME

European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises

UNISON

Public service trade union (UK).

Works councils

Company-level organisations representing workers that complement trade unions



Appendix 4: Contacts and sources of further information

Organisations with an interest in the European electricity industry and others named within the report are named below with contact details for further information.

TRADE UNIONS

United Kingdom

Unite the Union www.uniteunion.org.uk
Prospect www.prospect.org.uk
Unison www.unison.org.uk
Communications Workers union www.cwu.org.uk,

Germany

Ver.di www.verdi.de
IG Metal www.igmetall.de

France

CFDT www.cfdt.fr
CGT www.cgt.fr
FO www.force-ouvriere.fr

Netherlands

Abvakabo www.abvakabofnv.nl

Sweden

SEKO www.seko.se

Spain

FIA-UGT <http://fia.ugt.org>

Denmark

Danish Confederation of Trade Unions www.lo.dk

Trade Union Federations

EPSU www.epsu.org
EMCEF www.emcef.org
ETUC www.etuc.org
TUC www.tuc.org.uk
EMF www.emf-fem.org

EMPLOYERS

Employer Federations

EURELECTRIC www.eurelectric.org

Employers

CEZ (Czech Republic) www.cez.cz
ESB (Estonia) www.energiaaudit.ee
Total (France) www.total.com
Suez (France) www.suez.com
EDF (France) www.edf.com
Rhodia (France) www.rhodia.com
E.on (Germany) www.eonenergy.com
RWE (Germany) www.rwe.com



Enel (Italy)	www.enel.com
Elektrownia Laziska (Poland)	www.ellaz.pl
Electrica (Romania)	www.electrica.ro
Vattenfall (Sweden)	www.vattenfall.com
BT (UK)	www.btplc.com
British Gas (UK)	www.britishgas.com
Centrica (UK)	www.centrica.co.uk
National Grid (UK)	www.nationalgrid.com

European Observatories

Industrial Relations	www.eurofound.europa.eu/eiro/
Working Conditions	www.eurofound.europa.eu/ewco/
EU Employment Observatory	www.eu-employment-observatory.net
French Public Service Observatory	www.fonction-publique.gouv.fr

Others

European Social Fund	www.ec.europa.eu/employment_social/esf
EQUAL	www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

Further Information

Link to Joint Texts: <http://www.epsu.org/r/317>

Links to International Framework Agreements:

EDF: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/921/en/1/ef07921en.pdf>
SUEZ: <http://eurofound.europa.eu/eiro/2007/09/articles/EUO07090491.htm>

Suez on Equality and diversity:

http://www.archives-suez.com/document/?f-presse/en/DP_women_SUEZ_en_28092007.pdf

ECOTEC 2001 Report:

<http://www.ec.europa.eu/energy/electricity/publications/doc/ecotecfinalreport.pdf>

ECOTEC 2007 Report: <http://www.epsu.org/a/2939>

Lista de verificação geral para reestruturação

Esta secção pode funcionar como um ponto de referência rápida para os leitores que em geral, revêem as suas experiências e procedimentos actuais. Lembramos aos leitores de que esta lista é uma lista de verificação geral, abreviada e só será uma ajuda se tiverem lido a análise mais detalhada, juntamente com as listas de verificação abrangentes no final de cada capítulo dentro deste conjunto de ferramentas.

- Todos os gestores têm conhecimento das disposições legais existentes entre os empregadores e os representantes dos trabalhadores relativas à reestruturação e existem disposições e mecanismos de representação dos trabalhadores em todos os níveis da organização durante a reestruturação?
- Os gerentes foram treinados para estarem em uma posição melhor para antecipar a mudança
- O processo de selecção para a reorganização, reconversão ou a selecção para os despedimentos parece ser coerente, justo e equitativo?
- As origens das acções principais para a mudança organizacional estão claramente articuladas e comumente entendidas pelos parceiros sociais, por exemplo, a privatização, liberalização, mudança tecnológica, fusões e aquisições, etc?
- O processo de diálogo social sobre a reestruturação foi planejado e acordado entre os parceiros antes do debate, incluindo a sua avaliação?
- Existem estruturas estabelecidas para o diálogo social em diferentes níveis da organização, por exemplo, Conselhos de empresa europeus, Conselhos de empresa nacionais, Comité económico da empresa etc e são adequados para consulta sobre reestruturação?
- Os Conselhos de empresa europeus controlam e antecipam a mudança organizacional a nível europeu e trazem os seus conhecimentos para as questões de reestruturação, a nível nacional?
- As federações de entidades patronais e de trabalhadores foram utilizadas para facilitar a difusão das boas práticas realizadas em mudanças organizacionais noutras empresas?
- Existe um diálogo sobre necessidades futuras de competências, reconversão e recolocação à luz destes a companhia tem uma estratégia de competência a longo prazo?
- Os representantes adequados das entidades patronais foram treinados para lidar com o processo de reestruturação e uma formação conjunta entre os parceiros sociais foi realizada?
- As entidades patronais e os representante dos trabalhadores concordaram sobre os direitos de informação e/ou discussão relativos à mudança organizacional prevista ou proposta?
- Existem disposições no âmbito destes direitos sobre o momento da troca de informações entre os parceiros sociais e os representantes dos trabalhadores e têm tempo suficiente para uma boa preparação e para consultar as suas bases eleitorais?
- Os parceiros sociais referiram-se aos Acordos-quadro Internacionais ou a textos comuns previamente acordados em suas discussões sobre a maneira de abordar a mudança organizacional?
- Os parceiros sociais estabeleceram ou referiram-se ao Observatório do Emprego que pode fornecer informações sobre as tendências do emprego, as necessidades demográficas e/ou de recursos humanos no sector?
- Existem terceiros, que deveriam ser envolvidos no processo em particular iniciativas europeias, nacionais e/ou regionais implementadas que possam ajudar à mudança organizacional na sua



localidade, por exemplo, Fundo Social Europeu, os programas de regeneração financiados ou iniciativas de educação?

- Onde os poderes públicos têm um impacto potencial sobre a mudança organizacional, procuram os mesmos resultados que os parceiros sociais?
- Os sindicatos tiveram oportunidade de sugerir alternativas para a reestruturação ou para a redução dos efectivos e os parceiros consideraram a forma de atenuar os impactos negativos da reestruturação?
- Existe um programa de recolocação a longo prazo que facilita a circulação de trabalhadores dos trabalhos que irão tornar-se obsoletos para as áreas onde haverá procura de habilidades e existe um mecanismo para monitorar e facilitar essas possibilidades?
- Os parceiros sociais consideraram a questão potencial de manter os trabalhadores mais velhos ou seja, incluindo os benefícios de manter os trabalhadores mais velhos, as implicações da legislação europeia e nacional sobre discriminação com base na idade, a promoção da aprendizagem ao longo da vida?
- Existem mecanismos para monitorar e avaliar programas de reconversão?
- Os efeitos potenciais da mudança organizacional, como a intensificação do trabalho, foram considerados pelos parceiros sociais em relação à saúde dos trabalhadores restantes e o efeito dos despedimentos nos que estão de partida?
- Os serviços de medicina do trabalho das empresas têm estado envolvidos no processo de mudança organizacional?
- Os sindicatos envolvidos na mudança organizacional forneceram aconselhamento e/ou apoio prático sobre as questões relativas à saúde?
- Os parceiros sociais consideram mecanismos para os trabalhadores para monitorar o seu próprio estado de saúde, e se assim for, as informações resultantes estão disponíveis para aqueles que estão a tomar as decisões estratégicas sobre a mudança organizacional?