



# **Restrukturyzacja w przemyśle energii elektrycznej - Podręcznik restrukturyzacji odpowiedzialnej społecznie wraz z przewodnikiem najlepszych praktyk**

## **WERSJA KONFERENCYJNA**

**Raport dla EURELECTRIC, ESPU oraz EMCEF**

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



## SPIS TREŚCI

Streszczenie.....	3
1. Wstęp .....	4
1.2 Definicje – co się kryje pod terminem „restrukturyzacja” .....	6
1.3 Cel i zakres podręcznika .....	7
2. Dialog społeczny .....	8
2.1 Dlaczego dialog społeczny jest ważny.....	9
2.2 W jaki sposób zająć się kwestią dialogu społecznego?.....	9
2.2.1 Podejście do dialogu społecznego.....	9
2.2.2 Poziom zaangażowania .....	11
2.2.3 Podejście realistyczne.....	11
2.2.4 Monitorowanie i ocena procesu restrukturyzacji.....	11
2.2.5 Wystarczający czas wolny dla przedstawicieli związków zawodowych.....	11
2.2.6 Prywatyzacja, liberalizacja i restrukturyzacja.....	12
2.2.7 Prywatyzacja .....	12
2.2.8 Liberalizacja .....	13
2.2.9 Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) .....	13
2.2.10 Pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem agencji i pracownicy tymczasowi.....	14
2.2.11 Pule pracownicze.....	15
2.2.12 Outsourcing .....	15
2.2.12.1 Szkolenia.....	17
2.2.12.2 Warunki zatrudnienia .....	18
2.2.12.3 Jakość usług .....	18
2.2.12.4 Odpowiedzialność za usługi.....	18
2.2.13 Offshoring.....	18
2.3 Dialog społeczny – podsumowanie.....	20
2.4 Dialog społeczny – lista kontrolna.....	20
3. Przewidywanie i przejrzystość .....	22
3.1 Dlaczego przewidywanie i przejrzystość są ważne .....	23
3.3 W jaki sposób zająć się kwestią przewidywania i przejrzystości? .....	24
3.3.1 Przewidywanie .....	24
3.3.2 Przejrzystość.....	25
3.4 Mechanizmy, które mogą sprzyjać przewidywaniu.....	27
3.4.1 Porozumienia ramowe .....	27
3.4.2 Dokumenty wspólne.....	28
3.4.3 Obserwatoria zatrudnienia .....	28
3.4.4 Planowanie strategiczne i istniejąca restrukturyzacja.....	29
3.4.5 Równość oraz grupy szczególnie wrażliwe.....	29
3.5 Przewidywanie i przejrzystość – podsumowanie .....	30
3.6 Przewidywanie i przejrzystość – lista kontrolna.....	31
4.1 Dlaczego szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia są ważne .....	33
4.2 W jaki sposób zająć się kwestią szkoleń, przekwalifikowań i przeniesień?.....	33
4.2.1 Tworzenie formalnych mechanizmów przekwalifikowania pracowników.....	33
4.2.2 Przeniesienia i relokalizacja .....	34
4.2.3 Przekwalifikowania na poziomie sektorowym.....	34
4.2.4 Zagadnienia związane z umiejętnościami pracowników.....	35
4.2.5 Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę i zbiór umiejętności.....	35
4.2.6 Zapobieganie odpływowi umiejętności.....	36
4.2.7 Kształcenie ustawiczne.....	36
4.3 Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia podsumowanie .....	38
4.4 Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia – lista kontrolna .....	39
5. Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne .....	40
5.2 W jaki sposób zająć się zagadnieniami zdrowotnymi i psychospołecznymi? .....	41
5.2.1 Pomoc w miejscu pracy .....	41
5.3 Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne – podsumowanie.....	43
5.4 Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne – lista kontrolna.....	43
6. Rola władz publicznych.....	44
6.1 Dlaczego rola władz publicznych jest ważna.....	45
6.2 W jaki sposób zająć się kwestią zaangażowania władz publicznych? .....	45

6.2.1 Szukanie wsparcia .....	45
6.2.2 Interwencja na czas .....	47
6.2.3 Jak działać, by partnerstwa kończyły się sukcesem .....	47
6.2.4 Alternatywy .....	48
6.3. Rola władz publicznych – podsumowanie .....	48
6.4. Rola władz publicznych – lista kontrolna .....	48
7. Kształcenie transgraniczne .....	49
7.1 Dlaczego kształcenie transgraniczne jest ważne? .....	50
7.2 W jaki sposób zająć się kwestią kształcenia transgranicznego? .....	50
7.2.1 Europejskie rady zakładowe .....	50
7.2.2 Europejskie federacje związków zawodowych i organizacji pracodawców .....	50
7.2.3 Możliwości na poziomie organizacyjnym .....	51
7.3 Kształcenie transgraniczne – podsumowanie .....	52
7.4. Kształcenie transgraniczne – lista kontrolna .....	52
Załącznik 1 – Dogłębna analiza przypadku restrukturyzacji w Vattenfall .....	53
Załącznik 2 – Dogłębna analiza przypadku restrukturyzacji w EDF SA/Energy .....	56
Załącznik 3 – Glosariusz .....	59
Załącznik 4 – Kontakty oraz źródła dalszych informacji .....	62
Załącznik 5 – Core Checklist .....	66
Referencje .....	71

## Streszczenie

Biorąc pod uwagę zakres różnych dyrektyw unijnych na temat liberalizacji rynku, restrukturyzacja stała się stale obecnym tematem dla partnerów społecznych działających w sektorze elektryczności w Europie **(str.5)**. W kontekście Europejskiego Modelu Społecznego skuteczny dialog społeczny pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi jest najlepszym sposobem złagodzenia skutków restrukturyzacji. Praktyka ta jest wspierana zarówno przez unijne i krajowe przepisy legislacyjne jak i przekonujące argumenty biznesowe **(str.9)**.

Aby przynosić efekty, dialog społeczny musi zostać przeprowadzony w porę i być procesem aktywnym, opartym na współpracy i stale włączającym do rozmów zainteresowanych pracowników. Proces ten powinien również posiadać mechanizmy monitorowania postępów i oceny wyników. Dialog społeczny musi opierać się na realistycznym zrozumieniu stanowisk poszczególnych partnerów społecznych. Prowokowanie do dialogu społecznego w sektorze MSP, outsourcingu oraz sytuacji angażujących nietypowych pracowników może pomóc w ograniczeniu skutków „cichej restrukturyzacji” **(str.14)**.

Przewidywanie oraz przejrzystość działań to czynniki decydujące o pomyślności restrukturyzacji. Czynniki te powinny stać się częścią codziennego działania każdej organizacji, jeśli ma ona skutecznie i trwale radzić sobie ze zmianami. Aby budować zaufanie wywodzące się ze zdolności przewidywania i przejrzystości działań, należy zapewnić struktury i mechanizmy dedykowane dla celów restrukturyzacji.

Długoterminowe planowanie wykorzystania siły roboczej, obejmujące mechanizmy przekwalifikowań oraz etos ustawicznego kształcenia przyniesie korzyści nie tylko dla ogólnej „zatrudnialności” pracownika, lecz również możliwości jego przesunięcia w ramach przedsiębiorstwa **(str.31)**. Metody restrukturyzacji obejmujące utratę doświadczonych pracowników, takie jak wcześniejsza emerytura, przyczyniają się do ryzyka odpływu umiejętności na poziomie przedsiębiorstwa oraz sektora **(str.34)**.

Doświadczenie restrukturyzacji może negatywnie odbić się na zdrowiu pracowników, zarówno odchodzących jak i pozostających w przedsiębiorstwie. W celu zminimalizowania tych skutków jeszcze przed rozpoczęciem restrukturyzacji należy wprowadzić konkretne strategie zdrowotne, które na stałe wejdą w system organizacyjny przedsiębiorstwa **(str.40)**.

W zależności od okoliczności, w których przeprowadzana jest restrukturyzacja, władze publiczne na poziomie lokalnym, krajowym oraz/lub europejskim mogą odgrywać pozytywną rolę wraz z działaniami partnerów społecznych **(str.45)**. Ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy przedsiębiorstwo poddawane restrukturyzacji jest głównym pracodawcą na danym obszarze geograficznym.

Aby załagodzić skutki zmian dla swoich pracowników i członków, partnerzy społeczni mogą uzyskać konkretną pomoc w ramach istniejących funduszy europejskich **(str.46)**. Biorąc pod uwagę coraz bardziej ponadnarodowy wymiar sektora, istnieje coraz więcej możliwości wykorzystania przykładów dobrej praktyki w innych przedsiębiorstwach. Proces ten mogą ułatwić istniejące na poziomie europejskim organizacje partnerów społecznych.

## 1. Wstęp

### 1.1 Kontekst restrukturyzacji w sektorze energii elektrycznej

W 1996 roku Rada UE przyjęła *Dyrektywę 96/92/EC dotyczącą wspólnych zasad wewnętrznego rynku energii elektrycznej*. Głównym celem Dyrektywy była liberalizacja sektora. Liberalizacja jednak przebiega w znacznie szybszym tempie niż przewidywała Dyrektywa z planem pełnego otwarcia rynku do roku 2009. Już w trakcie zachodzących zmian Komisja Europejska wzmocniła zapis Dyrektywy mówiący o usługach publicznych. Jednocześnie rozpoczął się proces dialogu społecznego angażujący organizacje EURELECTRIC, EPSU oraz EMCEF, który analizuje rozwój bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wpływ restrukturyzacji na zatrudnienie i równość<sup>i</sup>. Chociaż w niektórych przypadkach liberalizacja zapoczątkowała te zmiany, a w większości przyspieszyła je, nie jest ona jedyną siłą napędową sektora elektroenergetycznego (patrz punkt 1.2).

Komentatorzy sugerują, że „proces restrukturyzacji, liberalizacji oraz/lub prywatyzacji jest niewątpliwie najczęściej postrzegany w kontekście utraty miejsc pracy”. Według ubytku netto miejsc pracy, 15 starych państw członkowskich doświadczyło likwidacji 246.000 stanowisk w sektorze w latach 1995-2004, podczas gdy w nowych państwach członkowskich nastąpiła redukcja 44.000 miejsc pracy w latach 2000-2004. Największe redukcje wystąpiły na zaawansowanych rynkach otwartych, a w następnej kolejności na rynkach otwartych. Jak dotąd najmniejsze ubytki netto nastąpiły na rynkach, na których dopiero dokonuje się liberalizacja (patrz poniżej)<sup>ii</sup>. Jednak w wyniku niedawnej decyzji Europejskiej Komisji Parlamentarnej ds. Energii (maj 2008), zmuszającej kraje członkowskie do rozbitcia przedsiębiorstw zintegrowanych pionowo, dane te najprawdopodobniej ulegną zmianie.

Poszczególne podsektory produkcji, dystrybucji, przesyłu, handlu oraz sprzedaży zostały dotknięte w różnym stopniu, przy czym największe straty wystąpiły w dystrybucji, zaś zyski w handlu oraz, w mniejszym stopniu, w produkcji wykorzystującej odnawialne źródła energii.

Według zawodów, ogółem nastąpiły redukcje wśród pracowników „słabo wykwalifikowanych”, operatorów urządzeń i maszyn, pracowników na najniższych funkcjach, kierowników średniego szczebla oraz przyuczonych i wykwalifikowanych operatorów sieciowych. Redukcje te przeprowadzono poprzez outsourcing w działach sprzedaży oraz wśród personelu obsługi klienta. Odwrotna sytuacja miała miejsce w kierownictwie wyższego szczebla, wśród fachowców, prawników oraz specjalistów technicznych, kierowników projektu oraz wśród pracowników związanych z handlem i działalnością maklerską, gdzie odnotowano ogólny wzrost zatrudnienia. Generalnie sektor jest zdominowany przez pracowników z wykształceniem średnim, choć zauważono silny spadek liczby pracowników z niższym wykształceniem i analogiczny wzrost pracowników z wyższym wykształceniem.

W przypadku źródeł odnawialnych przejście z tradycyjnych technologii wykorzystujących węgiel, ropę i gaz jest promowane, między innymi, przez proponowaną *Dyrektywę UE dotyczącą wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych*<sup>iii</sup>. W efekcie tych zmian można się spodziewać ogólnego wzrostu miejsc pracy dla lepiej wykwalifikowanych pracowników, w szczególności w obszarze inżynierii i marketingu, oraz analogicznego spadku dla słabo wykwalifikowanych pracowników.

Streszczenie: *Wpływ otwarcia rynków energii elektrycznej i gazu na zatrudnienie.*  
( ECOTEC Research and Consulting 2007, Bruksela, Komisja Europejska)

To badanie porównawcze analizowało wpływ otwarcia europejskiego rynku energii elektrycznej na zatrudnienie oraz sposób, w jaki różne firmy reagują na ten proces. Główne zalecenia badania dotyczące polityki europejskiej i krajowej to:

Na poziomie europejskim

- ❖ Komisja Europejska powinna kontynuować badanie pozytywnych i negatywnych skutków liberalizacji sektora elektryczności oraz zachęcać kraje członkowskie (poprzez otwartą metodę koordynacji) do popularyzacji dobrych praktyk stosowanych w społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji
- ❖ Propagowanie dobrych praktyk powinno być najaktywniej podejmowane w imieniu krajów członkowskich, w których proces liberalizacji jest w najwcześniejszym stadium
- ❖ Komisja Europejska powinna wykorzystać swój wpływ w celu promowania konstruktywnego dialogu społecznego wśród graczy zaangażowanych w restrukturyzację sektora oraz zarządzanie zmianami na rynku pracy.

Na poziomie krajowym

- ❖ Krajowi partnerzy społeczni oraz inne zainteresowane strony powinni aktywnie monitorować i dyskutować na temat skutków otwarcia rynku, w szczególności:
  - Wpływu zmian sektorowych i terytorialnych na zatrudnienie w trakcie gwałtownej transformacji.
  - Potencjalnych skutków outsourcingu na zatrudnienie, szczególnie odnośnie warunków pracy, zdrowia i bezpieczeństwa oraz rozwoju kwalifikacji.
  - Potencjalnego ryzyka związanego z pojawiającym się deficytem wykwalifikowanych pracowników dziedzin technicznych.
  - Poziomu zapotrzebowania na udoskonalone możliwości szkoleń dla młodych absolwentów studiów technicznych.
  - Wagi ustanowienia możliwych do przeniesienia systemów przekwalifikowań, szczególnie dla celów efektywnego przeniesienia w firmie.

Pełne badanie ECOTEC jest dostępne na stronie: <http://epsu.org/a/2939>

## 1.2 Definicje – co się kryje pod terminem „restrukturyzacja”

Restrukturyzacja to reorganizacja działalności gospodarczej mająca na celu wzrost wydajności i zysku. Można ją przedstawić następująco:



Restrukturyzacja może pociągać za sobą zmiany w wymiarze geograficznym przedsiębiorstwa jak również redukcję ogólnej liczby zatrudnionych, a w przypadku dużych organizacji może wpływać na łańcuch dostaw. Ma ona wpływ nie tylko na korporacje międzynarodowe i duże organizacje, lecz najczęściej na małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). Skupienie uwagi na pierwszych kosztem tych ostatnich prowadzi do tzw. „cichej restrukturyzacji” w sektorze MSP.

Niniejszy podręcznik analizuje proces restrukturyzacji według tego, co nazwano „społecznie odpowiedzialną restrukturyzacją” lub w skrócie SRR<sup>iv</sup>. O ile restrukturyzacja najczęściej postrzegana jest w kontekście krótkoterminowego zysku udziałowców, SRR można interpretować jako wkład do wartości zainteresowanych stron w wymiarze długoterminowym<sup>v</sup>. Według powyższej definicji SRR angażowałaby rozmaite zainteresowane strony (włączając partnerów społecznych) przedstawiające różne interesy, które mogą, lecz nie muszą się pokrywać.

Podczas gdy restrukturyzacja oznacza którekolwiek z całego szeregu zdarzeń, SRR sugeruje pełniej zarządzany proces obejmujący

- Przewidywanie zmian i ich skutków, szczególnie dla pracowników;
- Dogłębne analizowanie rozwiązań będących alternatywą dla bardziej drastycznych skutków zmian, takich jak redukcja etatów;
- Poszukiwanie zrównoważonych i odpowiedzialnych rozwiązań zmian poprzez konstruktywny, głęboki i stały dialog pomiędzy partnerami społecznymi i zainteresowanymi stronami w szerszym ujęciu;
- Dokonywanie oceny skutków i procesu zmian<sup>vi</sup>

W przypadku indywidualnego pracownika restrukturyzacja może wiązać się z niektórymi lub wszystkimi z poniższych skutków:



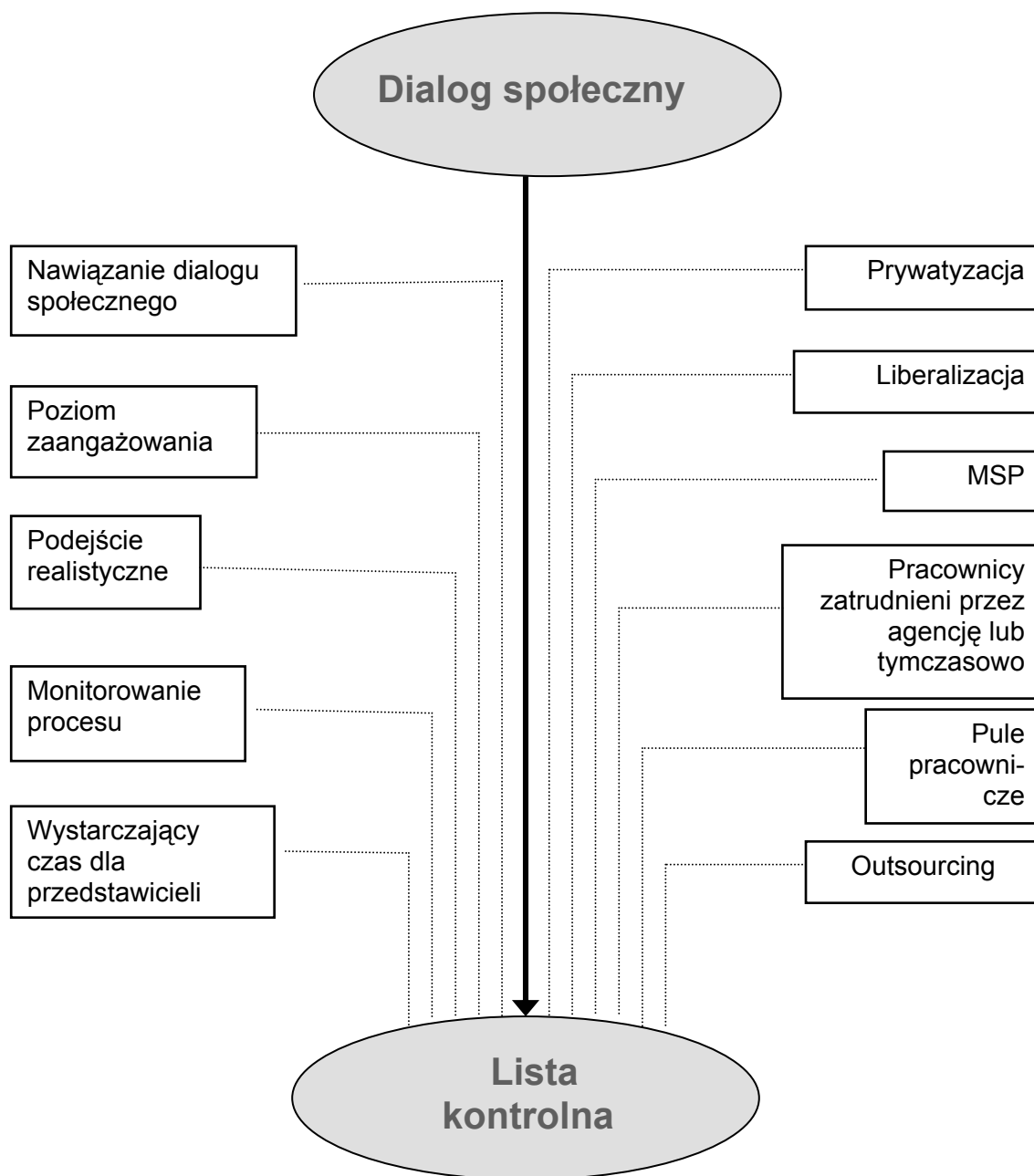
### 1.3 Cel i zakres podręcznika

Niniejszy podręcznik ma na celu promowanie zrozumienia i świadomości na temat społecznie odpowiedzialnych praktyk restrukturyzacji dla pracodawców, kierowników oraz związków zawodowych. Podręcznik koncentruje się na najlepszych praktykach w procesie restrukturyzacji wewnątrz jak i poza sektorem elektroenergetycznym, które przynoszą pozytywne rezultaty dla partnerów społecznych i mogą zostać przeniesione oraz/lub zaadoptowane w sektorze energii elektrycznej.

Mamy szczególną nadzieję, iż podręcznik ten wywoła zainteresowanie partnerów społecznych zaangażowanych we Wspólnotę Energetyczną Europy Południowo-Wschodniej po ukazaniu się Memorandum Porozumienia (2007) na temat społecznego wymiaru otwarcia rynku sektora energetycznego oraz rozwijania procesu dialogu społecznego, włączając tworzenie forów społecznych i społecznych planów działania dotyczących skutków otwarcia rynku w regionie. (Więcej informacji na stronie: <http://www.epsu.org/r/239>).

Niniejszy podręcznik powstał w oparciu o badania przeprowadzone wraz z partnerami społecznymi w europejskim przemyśle elektroenergetycznym jak również o dodatkowe źródła. Podręcznik porusza następujące zagadnienia: dialog społeczny, przewidywanie i przejrzystość, szkolenia, przekwalifikowania i przesunięcia, zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne, rola władz publicznych i kształcenie transgraniczne. Po każdym temacie pojawia się lista kontrolna dla użytkowników stanowiąca przewodnik po problemach i pułapkach restrukturyzacji. Podczas gdy tematy związane z restrukturyzacją są ilustrowane w całym podręczniku przykładami najlepszych praktyk, pochodzącymi zarówno z wewnątrz jak i spoza europejskiego sektora elektroenergetycznego, podręcznik prezentuje także dwie dogłębne analizy przypadku (Załączniki 1 i 2), glosariusz oraz listę kontaktów i dodatkowe informacje (Załączniki 3 i 4).

## 2. Dialog społeczny



## **2.1 Dlaczego dialog społeczny jest ważny**

Europejski Dialog Społeczny stanowi główny element Europejskiego Modelu Społecznego, który ma solidne podstawy w Traktacie WE (artykuł 138 i 139) i odnosi się do dyskusji, konsultacji, negocjacji i wspólnych działań podejmowanych przez organizacje partnerów społecznych reprezentujących obie strony przemysłu (kierownictwo i robotników). W wyniku proces dialogu społecznego powstało ponad 300 wspólnych tekstów europejskich partnerów społecznych. Europejski Dialog Społeczny zawsze powinien dążyć do wzbogacania krajowych praktyk dialogu społecznego. Poza procesem dialogu pomiędzy kierownictwem a robotnikami, dialog społeczny jest także mechanizmem, poprzez który partnerzy społeczni pomagają w formułowaniu europejskich standardów społecznych, odgrywając również ważną rolę w zarządzaniu Unią Europejską.

Komisja Europejska wyznaczyła szczegółowe i zorganizowane ramy dla rozwoju roli partnerów społecznych (ETUC, UEAPME, Business Europe oraz CEEP itd.) w Europie oraz, od 1985 roku, aktywnie pracuje wraz z partnerami społecznymi w kierunku propagowania najlepszych praktyk w wielu dziedzinach. Komisja Europejska podkreśla potrzebę silnego i zdrowego dialogu społecznego, szczególnie podczas restrukturyzacji. Kładzie nacisk na rolę partnerów społecznych w ramach swoich komitetów dialogu sektorowego oraz sektorowych i regionalnych inicjatyw monitoringowych. Ponadto Komisja uznaje wiedzę i biegłość partnerów oraz ich rolę w informowaniu i alarmowaniu władz na każdym szczeblu. Badania (MIRE) jasno wykazują, iż dla pracowników sam proces dialogu społecznego jest często równie ważny jak jego rezultaty.

Przykłady pomyślnej restrukturyzacji najczęściej obejmują aktywne partnerstwo pomiędzy kierownictwem a pracownikami, którzy domagają się intensywnego dialogu społecznego. (Projekt TRACE). Poza potrzebą sprostania europejskim i krajowym wymogom prawnym istnieje także biznesowe uzasadnienie dla dialogu społecznego. Konsultacje z pracownikami mogą pomóc obniżyć sprzeciw wobec proponowanej restrukturyzacji, gdyż rośnie prawdopodobieństwo, że pracownicy poczują, iż ich opinie i interesy zostały rozpatrzone i wzięte pod uwagę. Konsultacje mogą również przyczynić się do realizacji procesu za obopólną zgodą. To zaangażowanie, czy też przynajmniej akceptacja procesu restrukturyzacji, mogą pomóc zmniejszyć zakłócenia w przedsiębiorstwie pracodawcy ze strony pracowników negatywnie dotkniętych restrukturyzacją oraz zapewnić pracownikom niedotkniętym nią bezpośrednio o zaangażowaniu ich pracodawcy w sprawiedliwe traktowanie pracowników. Jednak proces ten może być skuteczny wtedy, gdy pracownicy wierzą, że związki zawodowe aktywnie dbają o ich interesy, a nie działają jedynie jako narzędzie w rękach kierownictwa. Innymi słowy, aby związki zawodowe reprezentowały pracowników podczas restrukturyzacji, muszą być postrzegane jako niezależne od pracodawcy jednocześnie pozostając z nim w stałej współpracy. W badaniu EURELECTRIC na temat doświadczeń partnerów podczas restrukturyzacji jeden z przedstawicieli związków zawodowych powiedział, iż „otwarte i szczere dyskusje odbywają się przed podjęciem każdej decyzji” potwierdzając pogląd, iż możliwe jest prowadzenie dyskusji przed podjęciem decyzji mimo presji, jakiej muszą stawić czoła pracodawcy w procesie restrukturyzacji.

Zaletą konsultacji ze związkami zawodowymi na temat restrukturyzacji jest dla pracodawcy koszt. Pracodawcy mogą obniżyć koszt konsultacji z pracownikami poprzez wejście w dialog społeczny ze związkami zawodowymi jako zbiorowym głosem pracowników zamiast opracowywania mechanizmu konsultacji zbiorowych, czy też komunikowania się z pracownikami bezpośrednio, czy indywidualnie.

## **2.2 W jaki sposób zająć się kwestią dialogu społecznego?**

### **2.2.1 Podejście do dialogu społecznego**

W większości państw europejskich na pracodawców nałożony jest obowiązek konsultacji z pracownikami. Ramy i struktury dla dialogu społecznego pomiędzy partnerami różnią się w poszczególnych krajach i często odzwierciedlają naturę i poziom rokowań zbiorowych na poziomie krajowym oraz krajowe ramy prawne. W *Wielkiej Brytanii*, na przykład, gdzie rokowania na poziomie przedsiębiorstwa stanowią dominującą formę rokowań zbiorowych, dialog społeczny ma miejsce na poziomie przedsiębiorstwa. W *Niemczech* dialog społeczny odbywa się na poziomie danego przemysłu odzwierciedlając naturę rokowań zbiorowych w tym kraju.

Działania partnerów społecznych muszą być przeprowadzone w porę i muszą być postrzegane jako ciągły proces, nie zaś działanie rozpoczęte w momencie kryzysu. Na poziomie lokalnym, czy poziomie firmy, przedsiębiorstwa i związki zawodowe często posiadają ustalone struktury, poprzez które angażują się w dialog społeczny. Na przykład w *niemieckim* przedsiębiorstwie *RWE*, pracodawca i przedstawiciele związków zawodowych „angażują się w regularny dialog poprzez grupę roboczą rady zakładowej, zakładową komisję ekonomiczną oraz przedstawicieli pracowników niepełnosprawnych” (odpowiedź w badaniu *RWE*).

Ograniczanie dostępu do informacji może uniemożliwiać właściwy dialog. Ujawnianie informacji zaś może zbliżyć strony do siebie oraz wzmocnić otwartą i szczerą dyskusję (MIRE). W przypadku nieujawnienia przez jedną ze stron informacji, które mogłyby promować dialog dyskusje mogą zostać osłabione a potencjalne rozwiązania okazać się trudne do znalezienia. Aby promować dobry dialog społeczny, przedsiębiorstwo *E.On* ustanowiło podczas restrukturyzacji grupy projektowe, do udziału w których zaproszono przedstawicieli związków zawodowych z nadzieją, iż możliwe będzie uniknięcie konfrontacji. Takie zaangażowanie przedstawicieli pracowników buduje zaufanie i poszerza bazę wiedzy wykorzystywanej w dyskusji.

Zapis o konsultacjach na temat redukcji etatów z przedstawicielami pracowników jest wspólną cechą dla wszystkich państw, jednak zakres i szczegółowość tychże konsultacji różnią się. Zakres negocjacji w sprawie restrukturyzacji pozostaje kwestią otwartą. W *Szwecji* Ustawa o reprezentacji interesów pracowniczych zobowiązuje pracodawcę do konsultowania wszystkich ważnych zmian w przedsiębiorstwie, czy stosunkach pracy ze związkami zawodowymi; restrukturyzacja często prowadzi bezpośrednio do negocjacji pomiędzy pracodawcą a związkami działającymi w imieniu pracowników, których reprezentują. We *Francji* i *Belgii* normalne jest prowadzenie konsultacji w ramach struktur rady zakładowej, a w *Niemczech* rada zakładowa jest uprawniona do negocjacji, chociaż jej prawa są zdefiniowane i ograniczone prawem. W *Wielkiej Brytanii* kontekst prawny restrukturyzacji narzuca wymóg konsultacji z przedstawicielami pracowników, lecz w przypadku braku uznania związków zawodowych w miejscu pracy dialog może być ograniczony. W przypadku *czeskiego* przedsiębiorstwa *CEZ* związki zawodowe posiadają „prawo do dyskusji” na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz informacji na temat prognoz rocznych wyników, zmian organizacyjnych, szkoleń, przekwalifikowań oraz płac. Posiadają one również bardzo szerokie „uprawnienia dostępu do informacji”, które obejmują prawo związków zawodowych do informacji na temat naborów do pracy i redukcji etatów oraz oddziaływania firmy na środowisko. Porozumienie definiuje również „konsultacje” i przedstawia wymogi legislacyjne dyrektywy europejskiej dającej początek europejskim radom zakładowym.

Niemniej jednak sama wymiana informacji pomiędzy dwiema stronami nie stanowi jeszcze dialogu społecznego. Kluczowym celem pracodawców w procesie restrukturyzacji jest wczesna, aktywna, nastawiona na współpracę i całościowa interwencja. Przedstawianie zagadnień pod dyskusję ze związkami zawodowymi może zapewnić aktywne zaangażowanie pracowników już na wczesnym i decydującym etapie procesu. Pracodawcy powinni traktować proces dialogu społecznego jako okazję do zaangażowania pracowników, wnoszących swoją wiedzę i doświadczenie, prowadzącą do istotnych dyskusji na temat przyszłości przedsiębiorstwa. Dialog społeczny to nie tylko wyrażanie poglądów stron na forum, lecz wszechstronne, skoordynowane i oparte na współpracy podejście do rozwiązywania problemów, gdzie każda strona słucha, szanuje i próbuje przyjąć punkt widzenia drugiej strony. W pewnym sensie dialog społeczny to współwłasność sytuacji w miejscu pracy i współwłasność rozwiązań. Dialog społeczny powinien również zapewniać, by transformacja mająca nastąpić poprzez restrukturyzację była możliwie najłagodniejszym procesem.

Dialog społeczny może wymagać interwencji stron trzecich. Po zakończeniu dialogu pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi, gdy jasne staje się iż niektórzy pracownicy zostaną zwolnieni, powinno się zaprosić do dyskusji władze publiczne, angażując, na przykład, lokalne inicjatywy relokacji miejsc pracy.

Aby współdziałanie partnerów społecznych było skuteczne, bardzo istotne jest, by obie strony planowały z wyprzedzeniem i jasno precyzowały swoje cele tak, by wszyscy zaangażowani działali w kierunku osiągnięcia identycznych celów. Interesy związków zawodowych i pracodawców są oczywiście różne, lecz możliwe jest porozumienie na temat konkretnych procesów i wyników, zaś dostateczne ich planowanie od początku daje większą szansę na sukces. Jeden z respondentów badania zauważył, iż „wiele z proponowanych zmian nie jest w pełni badanych, a ostateczne decyzje podejmowane w wyniku zmian różnią się od planowanych”. Ta uwaga ma pokazać, że pracodawcy

muszą zapewnić wszystkim stronom wystarczającą ilość czasu na właściwe zbadanie potencjalnych konsekwencji planowanych przez nich zmian.

Strategie przyjmowane przez związki zawodowe w kontekście restrukturyzacji charakteryzuje się jako wahające się „od kooperacyjnego partnerstwa i wynegocjowanego przystosowania do wojowniczego oporu”<sup>vii</sup>. W trakcie procesu restrukturyzacji mogą się zmieniać z oporu w wynegocjowane przystosowanie. Podobnie jak w przypadku kierownictwa, reakcje na proces restrukturyzacji wśród przedstawicieli związków zawodowych mogą się różnić na poziomie lokalnym i krajowym. Może to ułatwić współpracę pomiędzy lokalnymi związkami a przedstawicielami kierownictwa albo też sprzyjać wrogości na poziomie lokalnym. Rolą związków zawodowych na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, sektorowym i europejskim jest ułatwienie i aktywne zaangażowanie w dialog w celu zminimalizowania skutków restrukturyzacji odczuwanych przez pracowników oraz zabezpieczenia długofalowych interesów swoich członków. Związki zawodowe posiadają własne struktury, różne w różnych regionach, sektorach i państwach.

Związki zawodowe mogą również działać proaktywnie sugerując alternatywę dla utraty pracy w kontekście restrukturyzacji, zwykle na zasadzie znalezienia kompromisu pomiędzy pewnością zatrudnienia a wymiarem czasu pracy. Najlepszym przykładem jest porozumienie firmy Volkswagen z 1993 roku, gdy ocalono 30.000 miejsc pracy poprzez układ zbiorowy na temat redukcji wymiaru czasu pracy, pociągający za sobą cięcia płac<sup>viii</sup>.

### **2.2.2 Poziom zaangażowania**

Chociaż oficjalne i nieoficjalne dyskusje i konsultacje na poziomie lokalnym pomiędzy partnerami społecznymi są istotne, kluczowe decyzje zwykle nie są podejmowane na poziomie lokalnym. Dialog społeczny musi odbywać się na odpowiednim poziomie – zwykle na najwyższym poziomie organizacji przemysłu odzwierciedlając naturę rokowań zbiorowych w tym kraju. Przedstawicielstwo europejskiej rady zakładowej (EWC) niekoniecznie równa się przedstawicielstwu związków zawodowych, jednak w czasach, gdy kapitał ma wymiar coraz bardziej ponadnarodowy, europejskie rady zakładowe stanowią „paneuropejskie narzędzie koordynacji” w kontekście restrukturyzacji<sup>ix</sup>. Analiza przypadku firmy *EDF* pokazuje, iż europejskie rady zakładowe okazały się przydatne w umożliwieniu pracownikom wglądu w działania przedsiębiorstwa w wielu krajach i stąd wzmacniając głos pracowników w całym przedsiębiorstwie. To pozwoliło na poprawę relacji w przemyśle, gdyż dzięki europejskim radom zakładowym większa jest liczba reprezentowanych poglądów pracowników, a związki mogą wnieść duży wkład w dyskusje z pracodawcą na temat działalności przedsiębiorstwa. Europejska rada zakładowa *EDF* uwzględnia także rolę federacji europejskich związków zawodowych, promując w ten sposób paneuropejskie podejście do dyskusji i negocjacji.

### **2.2.3 Podejście realistyczne**

We wspólnym badaniu EURELECTRIC, EMCEF i EPSU jeden z przedstawicieli pracodawców podkreślił potrzebę zrozumienia przez przedstawicieli pracowników ekonomii procesu restrukturyzacji, w sensie konieczności jej przeprowadzenia, a także zasugerował, iż mogłoby to spowodować załagodzenie żądań związków zawodowych, szczególnie jeśli ich zaspokojenie leży poza kontrolą pracodawcy. To bardzo cenna uwaga, gdyż pokazuje, że prawdziwy dialog społeczny ma miejsce wtedy, gdy każda strona wie, co jest możliwe do osiągnięcia.

### **2.2.4 Monitorowanie i ocena procesu restrukturyzacji**

Partnerzy powinni kontynuować swą rolę nawet po zwolnieniu pracowników, czy ich dobrowolnym odejściu. Monitorowanie procesu restrukturyzacji oraz jego rezultatów jest często zaniedbywane, choć ważne. Proces ten jest odbiciem istniejących mechanizmów zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym. W przypadku szwedzkiego przedsiębiorstwa energetycznego *Vattenfall* utworzono stałą grupę informacyjną z przedstawicielstwem związków zawodowych w celu ciągłego monitoringu i oceny redukcji miejsc pracy w przedsiębiorstwie na przestrzeni trzech lat<sup>x</sup>. Proces ten jest ważny, gdyż umożliwia stronom ocenę rozwiązań i wyników w wymiarze krótko-, średnio- i długoterminowym i jest szczególnie przydatny w kształceniu transgranicznym (patrz Punkt 7).

### **2.2.5 Wystarczający czas wolny dla przedstawicieli związków zawodowych**

Aby umożliwić przedstawicielom lokalnych związków zawodowych efektywne reprezentowanie pracowników i pełne zaangażowanie w rozmowy z pracodawcą na temat restrukturyzacji, pracodawca powinien zapewnić im odpowiednią ilość płatnego urlopu. Bez niego przedstawiciele lokalnych związków zawodowych nie będą w stanie odpowiednio przygotować się do konsultacji i negocjacji, czy

też w pełni uczestniczyć w rozmowach ze swoim pracodawcą. Przedstawiciele związków zawodowych muszą także spotykać się z członkami swoich związków w celu przekazywania im propozycji kierownictwa, wysłuchania ich poglądów oraz konsultowania się na temat wszelkich wspólnych propozycji kierownictwa i związku na temat procesu restrukturyzacji. Kierownictwo zaś musi zapewnić czas wolny od pracy na potrzeby przeprowadzenia spotkań związków zawodowych w miejscu pracy. W przypadku braku tych środków konsultacje zakończą się fiaskiem.

### **2.2.6 Prywatyzacja, liberalizacja i restrukturyzacja**

Przed opisem zagadnień powstających na skutek prywatyzacji i liberalizacji istotne jest odróżnienie tych dwóch zjawisk od procesu restrukturyzacji. Restrukturyzacja jest odpowiedzią przedsiębiorstw na cały szereg czynników, spośród których można wymienić nowe technologie, fuzje i przejęcia. Liberalizacja wiąże się z pewnym naciskiem na pracodawców, którzy mogą w rezultacie zrestrukturyzować swoje przedsiębiorstwa, lecz sama liberalizacja jest spowodowana rozluźnieniem rządowych regulacji prawnych. Chociaż prywatyzacja i liberalizacja są często ze sobą kojarzone, skarb państwa może wciąż odgrywać rolę w przedsiębiorstwach, które poddane zostały liberalizacji, na przykład *Vattenfall*, czy *EDF*. Tymczasem prywatyzacja, choć jest odpowiedzią na liberalizację rynku, jest procesem polegającym na przejściu wcześniej państwowych jednostek przez prywatnego właściciela.

### **2.2.7 Prywatyzacja**

Proces prywatyzacji został podjęty w kilku nowych państwach członkowskich na przestrzeni ostatniej dekady i prawdopodobnie zostanie przeprowadzony w pozostałych krajach w bliskiej przyszłości, w ramach ich przygotowań do wejścia do Unii Europejskiej. Główną różnicą pomiędzy prywatyzacją a innymi rodzajami restrukturyzacji jest to, iż w proces prywatyzacji silnie zaangażowany jest rząd, reprezentujący swe interesy pracodawcy i właściciela.

Badanie firmy KPMG<sup>xi</sup> pokazuje, że w państwach Europy Środkowej i Wschodniej prywatyzacja została przeprowadzona w różnym stopniu. Również rozdzielenie wewnątrz poszczególnych sektorów w europejskim przemyśle energii elektrycznej, poprzedzające prywatyzację, przebiega w różnym tempie. Podczas gdy wiele krajów dokonało rozdziału sieci przesyłowych, *Rumunia* i *Bułgaria* są w trakcie przeprowadzania tego procesu. Niemniej jednak rozdział i prywatyzacja w sektorze wytwarzania energii są przeprowadzane szybko. W wyniku przebiegu tego procesu można spodziewać się dużego zaangażowania rządu w najbliższych latach.

Tempo, w jakim rząd prywatyzuje sektor energii elektrycznej zależy on istniejącej struktury tego przemysłu. Tempo prywatyzacji, na przykład, jest największe w tych gospodarkach, w których wytwarzanie, dystrybucja i przesył energii już zostały rozdzielone.

Poniższy przykład *Węgier* jest bardzo pomocny, gdyż pokazuje jak partnerzy społeczni mogą przygotować się do konfrontacji z wielkimi zmianami.

#### **Prywatyzacja na Węgrzech**

Podczas przygotowań do prywatyzacji węgierskiego przemysłu elektroenergetycznego w połowie lat 90-tych związki zawodowe miały poczucie, iż nie konsultowano się z nimi odnośnie możliwych zmian. Po zagrożeniu podjęcia działań przez przemysł oraz poprzez zaangażowanie międzynarodowych organizacji, węgierski rząd zgodził się na środki ochrony dla pracowników, które obejmowały wykorzystanie 5% przychodów z akcji na założenie funduszu na cele przekwalifikowań i przeniesień, finansowanie zasiłków dla bezrobotnych oraz wypłat wcześniejszych emerytur oraz na wsparcie funduszy pomocowych dwóch związków zawodowych. Uzgodniono również, że poziom zatrudnienia w nowych, prywatnych przedsiębiorstwach pozostanie na tym samym poziomie oraz że nastąpią podwyżki płac i polepszenie warunków pracy.

W państwach, które później przystąpiły do UE tempo prywatyzacji spowodowało, że podjęcie dialogu społecznego z posiadaniem odpowiedniej ilości informacji było trudne. Ponadto, podejrzliwość spowodowana brakiem zaufania we wczesnej fazie rozwoju relacji pomiędzy partnerami społecznymi może stanowić przeszkodę w dzieleniu się informacjami.

Jeden z respondentów, będący związkowcem, zauważył, że często pracodawca powiadamia o konsultacjach z zaledwie ustawowo wymaganym wyprzedzeniem, co nie daje wystarczającej ilości czasu na odpowiednie przedyskutowanie zagadnień. Inny respondent zauważył, że konsultacje często odbywają się po fakcie powodując, iż pracownicy i ich przedstawiciele czują się bezsilni, tak jakby ich poglądy były nieistotne. Znajdując się w takim położeniu, związki zawodowe porównują swą rolę do „gaszenia pożaru” czując, że nie mogą dodać żadnej wartości do procesu, czy organizacji.

### **2.2.8 Liberalizacja**

Podczas gdy *Wielka Brytania* liberalizowała swój rynek energii we wczesnych latach 90-tych, Komisja Europejska rozpoczęła tworzenie planów otwarcia rynku gazu i energii elektrycznej w Europie. Dyrektywy wydane w latach 1996 i 2003 przedstawiają zasady i harmonogram, według których kraje członkowskie mają otwierać swoje rynki, rozpoczynając od głównych odbiorców, a kończąc na wszystkich drobnych klientach krajowych tak, by do roku 2007 rynek detaliczny był otwarty na pełną konkurencję (Thomas 2005). Reakcją niektórych dużych krajowych przedsiębiorstw było przygotowanie do ekspansji za granicą w celu osiągnięcia pozycji znaczących graczy na rynku międzynarodowym. W taktyce tej widziano sposób na ochronę przed wzrostem konkurencji i utratą udziału na krajowym rynku dostaw energii elektrycznej i gazu.

Liberalizacja europejskiego rynku energii elektrycznej została potwierdzona dyrektywami UE (wspomnianymi wcześniej w niniejszym podręczniku). Przyjęcie tych dyrektyw wielu postrzegало jako zwiastun niższych cen energii, co z kolei miało doprowadzić do inwestycji w miejsca pracy i nowe technologie w sektorach uzależnionych od energii elektrycznej. Z drugiej strony, związki zawodowe obawiały się, iż liberalizacja i prywatyzacja doprowadzą do utraty miejsc pracy i pogorszenia warunków z powodu redukcji zasięgu rokowañ zbiorowych.

Chociaż badanie ECOTEC z 2001 roku wykazało, iż wiele przedsiębiorstw podjęło się procesu restrukturyzacji w społecznie odpowiedzialny sposób, nie budzi wątpliwości fakt, iż liberalizacja spowodowała wiele problemów, z którymi robotnicy i pracodawcy musieli się zmierzyć<sup>xii</sup>.

### **2.2.9 Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)**

Jedną ze słabych stron istniejącego modelu dialogu społecznego na poziomie unijnym jest niewystarczające przedstawicielstwo MSP w porównaniu z ich udziałem w zatrudnieniu i rozwoju gospodarczym w UE (BERR – Dział Biznesu, Przedsiębiorczości i Reformy Ustawodawczej, Rząd Wielkiej Brytanii). Małe i średnie przedsiębiorstwa (zdefiniowane przez Eurostat jako zatrudniające poniżej 250 pracowników) odgrywają istotną rolę w tworzeniu miejsc pracy, lecz są często pomijane ze względu na swój rozmiar. Aby zobrazować ich wagę warto zauważyć, iż w Europie istnieje około 18.000 przedsiębiorstw związanych z produkcją energii elektrycznej, gazu i wody zatrudniających ponad 210.000 pracowników. Poza tym na terenie UE w sektorze energii elektrycznej, gazu i wody MSP oferują 25% miejsc pracy (Eurostat).

Powszechne stało się nazywanie restrukturyzacji w sektorze MSP „cichą restrukturyzacją”, gdyż pomimo stanowienia przez te przedsiębiorstwa 99% wszystkich podmiotów gospodarczych w Europie, bardzo niewiele się mówi o ich restrukturyzacji. Spowodowane jest to brakiem zainteresowania ze strony prasy oraz błędnym przekonaniem, iż poważna restrukturyzacja lub całkowite zamknięcie małego lub średniego przedsiębiorstwa nie powoduje znaczącego efektu domina w gospodarce jako całości. A jednak to właśnie te przedsiębiorstwa, posiadające najmniej środków oraz mniejsze prawdopodobieństwo posiadania struktur przedstawicielstwa na poziomie zakładowym, mają generalnie większe trudności z przeprowadzeniem restrukturyzacji. Z punktu widzenia pracownika należy spodziewać się mniejszej pomocy i wsparcia ze strony małego i średniego przedsiębiorstwa niż ze strony dużej firmy, co uwidacznia potrzebę bardziej bezpośredniego kontaktu pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami w sektorze MSP (Konferencja UEAPME, Lizbona 2007).

Poniższa analiza przypadku restrukturyzacji przemysłu tekstylnego w regionie *Tarn* pokazuje możliwości promowania dialogu społecznego i przedstawicielstwa pracowników w sektorze MSP na poziomie regionalnym w kontekście restrukturyzacji.

### **Sektor MSP we Francji**

W regionie *Tarn* we *Francji* dialog społeczny został wywołany zmianami prawnymi na poziomie krajowym. Gospodarka regionu jest zdominowana przez małe zakłady rzemieślnicze, z których większość zatrudnia poniżej pięciu pracowników i nie posiada rad zakładowych, czy też innych organizacji przedstawicielskich, z ograniczoną obecnością związków zawodowych i nieformalnym dialogiem społecznym, często naznaczonym brakiem zaufania. Wdrożenie zredukowanego czasu pracy, wprowadzonego Ustawą Aubry w 1998 roku, wymagało od firm zatrudniających poniżej 20 pracowników ograniczenia tygodniowego czasu pracy do 35 godzin najpóźniej 1 stycznia 2002 roku.

To dało początek partnerstwu pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi, gdyż zakłady rzemieślnicze obawiały się, że staną przed koniecznością przeprowadzania nowej rekrutacji i wprowadzenia środków do zatrzymania pracowników, jeśli większe przedsiębiorstwa będą oferować większe uprawnienia i atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia. Organizacje pracodawców w regionie zwróciły się do *CFDT* (Francuskiej Demokratycznej Federacji Pracy) celem zaproponowania międzysektorowego porozumienia na temat ograniczenia czasu pracy a *CFDT*, dla omówienia praw socjalnych pracowników i warunków pracy, stworzyła stałą strukturę, lokalną wspólną komisję obejmującą inne reprezentatywne związki zawodowe.

Późniejsze porozumienie (podpisane w styczniu 1999 roku) ustanowiło forum dialogu społecznego w regionie, które sfinalizowało liczne porozumienia na temat wymiaru godzin pracy, uprawnień pracowniczych, zdrowia i bezpieczeństwa w pracy oraz rozwiązywaniu sporów. Spowodowało to dialog społeczny w sektorze MSP w całym regionie, umożliwiając pracodawcom wspólne działania dla zapewnienia ich zakładom przetrwania oraz zapewniając nowe prawa pracownikom w regionie przechodzącym przemysłową restrukturyzację, z którego wcześniej byli wykluczeni.

#### **2.2.10 Pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem agencji i pracownicy tymczasowi**

Przedstawicielstwo pracowników zatrudnionych za pośrednictwem agencji i pracowników tymczasowych stanowi coraz większy problem dla partnerów społecznych oraz dla procesu restrukturyzacji. Problem ten odbija się jeszcze głośniejszym echem w związkach zawodowych tych krajów członkowskich, w których często brakuje regulacji prawnych chroniących tę grupę pracowników.

Pracownicy zatrudnieni za pośrednictwem agencji są często pierwszą grupą odczuwającą restrukturyzację, lecz nieczęsto są reprezentowani przez związki zawodowe i generalnie są wykluczeni zarówno z indywidualnego jak i zbiorowego przedstawicielstwa oraz udziału w dialogu społecznym. Niemniej jednak istnieją pozytywne działania, które można przedsięwziąć w celu zredukowania bezbronności tych pracowników podczas restrukturyzacji, jednocześnie pozwalając na liczbową i funkcjonalną elastyczność wymaganą przez pracodawców, co pokazuje poniższe badanie porównawcze z *Wielkiej Brytanii*.

#### **Pracownicy zatrudniani za pośrednictwem agencji w *BT* w *Wielkiej Brytanii***

W firmie *BT* (*British Telecommunication*) szeroko rozpowszechnione wykorzystanie pracowników z agencji pozwoliło na podtrzymanie zobowiązania do powstrzymania się od jakichkolwiek obowiązkowych redukcji etatów pracowników stałych. Związek zawodowy naciskał na przekształcenie pracowników agencji w stałych pracowników *BT*. Jednak przedsiębiorstwo sprzeciwiało się temu chcąc zapewnić sobie możliwość dokonywania zwolnień, gdy zmaleje ilość pracy.

Z braku korzystnych krajowych uregulowań prawnych związki następnie wynegocjowały porozumienie z przedsiębiorstwem obejmujące sprzedaż detaliczną, ustanawiając stały stosunek wynagrodzenia stałych pracowników do wynagrodzenia pracowników tymczasowych (90%) oraz gwarantując, by żaden pracownik nie mógł pracować na umowie pośrednictwa pracy powyżej 12 miesięcy, po którym to okresie uznany zostaje za pracownika stałego. Na terenie *Wielkiej Brytanii* porozumienie to jest innowacyjne.

### 2.2.11 Pule pracownicze

Kolejnym innowacyjnym sposobem wsparcia podczas restrukturyzacji jest wykorzystanie „pul pracowniczych”. W ramach tej inicjatywy poszczególne MSP dzielą się swoimi zasobami ludzkimi jednocześnie chroniąc pracowników zatrudnianych za pośrednictwem agencji, będących szczególnie narażonymi na skutki zmian. Poniższa analiza przypadku pokazuje także jak związki zawodowe, jeśli zaangażowane są w dyskusje we wczesnym etapie, mogą pomóc wesprzeć i nagłośnić każdą inicjatywę.

#### **Pule pracownicze w MSP w Niemczech**

Inicjatywa ta, przeprowadzona w *Braunschweig*, doprowadziła do układu zbiorowego pracy zapewniającego transfer pracowników pomiędzy jedenastoma MSP w regionie. Ta pula pracownicza umożliwiła przedsiębiorstwom zwiększenie ich elastyczności oraz rozwiązanie problemu strukturalnych wahań w zamówieniach, pozwalając jednocześnie uniknąć redukcji etatów i krótkoterminowych umów o pracę.

Początkowo kluczową rolę w wypromowaniu puli pracowniczej odegrał związek zawodowy *IG Metal*, w szczególności w sensie załagodzenia obaw, iż inicjatywa ta przypomina zatrudnienie za pośrednictwem agencji. Zbiorowy układ pracy ustalił zasady tego modelu oraz podstawy prawne wymiany personelu pomiędzy przedsiębiorstwami, udzielając radzie zakładowej prawa do współdecydowania i odgrywając ważną rolę w uzyskaniu poparcia pracowników oraz zachęcenia ich do udziału w puli pracowniczej. Udział ma charakter zupełnie dobrowolny, a czasowo przydzieleni pracownicy są opłacani przez swego stałego pracodawcę według tej samej stawki. Ponieważ projekt jest finansowany ze składek członkowskich i nie działa dla zysku, stawki personelu są niższe niż koszt zatrudnienia pracowników przez agencję pośrednictwa pracy. Uważa się również, że jakość pracy jest wyższa niż jakość pracy pracowników agencji pośrednictwa dzięki regularnemu transferowi personelu (MIRE).

### 2.2.12 Outsourcing

Outsourcing stał się popularną i szeroko rozpowszechnioną formą restrukturyzacji praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki i w większości krajów europejskich. Występuje on wtedy, gdy praca, wykonywana wcześniej wewnątrz firmy przez własnych pracowników, zostaje zlecona podmiotowi zewnętrznemu. Początkowo w ramach outsourcingu zlecane były usługi takie jak sprzątanie, catering i usługi ochroniarskie, ale obecnie proces ten ma zastosowanie w podstawowym zakresie działalności gospodarczej – w sektorze energetycznym obejmuje utrzymanie sieci, odczyt liczników, usługi informatyczne, usługi call center, obsługę wynagrodzeń, wystawianie rachunków, księgowość i transport.

Podczas gdy proces ten może dotyczyć zatrudnienia podwykonawców zagranicznych, w przypadku usług call centrów czy części działalności bez kontaktu z klientami (offshore outsourcing), zazwyczaj usługi będą podzlecane innej firmie działającej lokalnie, chociaż może być ona, oczywiście, częścią większej firmy międzynarodowej.

Powody stojące za korzystaniem z outsourcingu są różne, związane z potrzebą wykorzystania umiejętności, doświadczenia i zasobów niedostępnych wewnątrz firmy. Firma świadcząca usługi może korzystać z ekonomiki skali, co oznacza, że usługi o takiej samej jakości mogą być świadczone po niższym koszcie. Jednakże, może to po prostu oznaczać, że przedsiębiorstwo chce zredukować koszty zatrudniając firmę outsourcingową, która ma niższe koszty pracy.

Kluczową sprawą dla partnerów społecznych jest możliwość przedyskutowania tych kwestii, tak aby pracodawcy mogli przedstawić swoją strategię outsourcingu a związki zawodowe mogły na nią odpowiedzieć, z możliwością znalezienia alternatywnych rozwiązań jeśli pracodawcy poszukują oszczędności związanych z wydajnością. Badanie EPSU przeprowadzone w 2005r. wykazało, że w 24 na 25 przypadków outsourcingu w sektorze usług przeprowadzono proces informowania i konsultacji odnośnie zmian.

Nawet zagraniczni konsultanci zaangażowani do zarządzania outsourcingiem przyznają, że nie zawsze wychodzi on zgodnie z planem. Raport Deloitte z 2005r. argumentował: „Outsourcing to

niezwykle złożony proces a przewidywane korzyści często nie zostają osiągnięte”. Podmioty powinny „unikać outsourcingu, jeśli przesłanką dla niego jest wyłącznie redukcja kosztów.”

Inne badania przeprowadzone przez firmy konsultingowe potwierdziły, że outsourcing nie zawsze przyniósł oszczędności czy poprawę usług oczekiwane przez pracodawców<sup>1</sup>. Szereg publikacji konsultingowych i gospodarczych dało wytyczne do planowania i wdrażania usług outsourcingowych.

Ernst & Young, wiodąca firma świadcząca usługi księgowe i doradcze, podkreśla pewne kluczowe elementy udanego projektu outsourcingowego, łącznie z potrzebą „ustalenia mierzalnych celów” oraz „stałego śledzenia i pomiarów wykonania i dostarczania informacji zwrotnej”.

Mercer Management Consulting<sup>2</sup> przygotował dla zarządzających listę podkreślającą kluczowe, według nich, punkty, które podmioty powinny wziąć pod uwagę podczas planowania outsourcingu. Lista ta zawiera kilka ważnych punktów, które również powinny rozważyć związki zawodowe, takie jak konieczność „podejmowania decyzji o outsourcingu w oparciu o cele strategiczne a nie tylko pilne potrzeby taktyczne”. Przyznaje również, że ponieważ sprawy mogą pójść źle zarządzający powinni: „zaprojektować strategię wyjścia – przygotować się na przetrwanie rozwiązania kontraktu, gdy usługi mogą wymagać przeniesienia do innego usługodawcy lub z powrotem do firmy”.

Badania podkreślają konieczność szczegółowego planowania na każdym etapie. Jeden z wykazów, koncentrujący się tylko na skutkach dla zasobów ludzkich, określa ponad 60 kroków do planowania, przeprowadzenia i weryfikacji procesu outsourcingu.

Jeden z analityków biznesowych podkreśla potrzebę jasnego planowania: „Decyzja o zleceniu na zewnątrz jakiegoś zakresu prac powinna być traktowana jak fundamentalna decyzja biznesowa, wymagająca solidnego planu i związanych z nim badań ekonomicznych”. Jednakże podkreśla także, że nie chodzi tu jedynie o stronę biznesową: „Oprócz kosztów, inne punkty do rozważenia, które również powinny się znaleźć w biznesplanie, obejmują: wpływ jaki może mieć outsourcing danej funkcji biznesowej na obsługę klienta, wpływ jaki może on mieć na środowisko, w którym działa firma, wpływ na korzyści pracownicze po wdrożeniu planu outsourcingu, jak również potencjalne konsekwencje polityczne redukcji zatrudnienia.”<sup>3</sup> Argumentuje również, że „Żaden proces outsourcingu się nie uda bez pełnego wsparcia zainteresowanych pracowników.”

Związki zawodowe poparłyby ideę wysuniętą przez Mercer Consulting, że zarządzający powinni: „w pełni komunikować się z obecnymi pracownikami”, chociaż dodałyby one, że komunikacja powinna bardziej polegać na konsultacjach i negocjacjach ze związkami zawodowymi/przedstawicielami pracowników niż tylko na informowaniu poszczególnych pracowników.

Najbardziej kontrowersyjnym aspektem outsourcingu jest jego wpływ na warunki pracy i zatrudnienia. Dla objętych nim pracowników istnieje ryzyko przeniesienia do firmy z niższym wynagrodzeniem i stawkami oraz mniej korzystnymi warunkami zatrudnienia. Jeśli nawet krajowe ustawodawstwo wdrażające Dyrektywę odnośnie praw nabytych może zapewnić pewną tymczasową ochronę, to w dłuższej perspektywie pracownicy mogą być stratni, ponieważ nowi zatrudnieni pracujący na kontrakcie mogą być zatrudnieni za niższe wynagrodzenie i na gorszych warunkach, tworząc w ten sposób dwuwarstwową siłę roboczą.

W idealnej sytuacji konsultacje pomiędzy partnerami społecznymi powinny złagodzić te skutki w najlepszy możliwy sposób i chociaż następne dwa przypadki związane są z podwykonawstwem, a nie z outsourcingiem, to dają dobry przykład w jaki sposób pracownicy i związki zawodowe mogą

---

<sup>1</sup> Calling a Change in the Outsourcing Market (Wezwanie do zmian na rynku outsourcingu), Deloitte, kwiecień 2005; Barometer of Outsourcing (Barometr outsourcingu), Dun & Bradstreet, 2003; Outsourcing: Mindset Switch (Outsourcing: przestawienie umysłu), PA Consulting, 2003; Annual IT Outsourcing Study (Roczne badanie outsourcingu w sektorze IT), Diamond Management, 2002

<sup>2</sup> Harvard Management Update, 1995

<sup>3</sup> Zhu, Z., K. Hsu and J. Lillie, “Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success” (Outsourcing – krok strategiczny: przebieg i składowe sukcesu), *Management Decision*, 39/5 [2001] 373-378

zminimalizować ewentualny negatywny wpływ na warunki zatrudnienia. Porozumienie w sektorze elektryczności w Norwegii daje, na przykład, związkom zawodowym prawo do informacji o przyszłych firmach podwykonawczych oraz na temat wynagrodzenia i warunków, z jakimi spotkają się przeniesieni pracownicy. Inna polityka, w firmie EDF, wymienia szereg czynników, które należy zbadać w celu upewnienia się, że firmy podwykonawcze spełniają określone standardy odpowiedzialności społecznej.

Połączenie głównych punktów porad z informacjami od zarządzających i kluczowymi kwestiami z obszaru zainteresowań związków zawodowych wygenerowałoby następującą listę pytań do sprawdzenia w związku z outsourcingiem:

- Czy przy wyznaczaniu strategii outsourcingowej pojawiają się kluczowe kompetencje, których nie należy zlecać na zewnątrz?
- W jaki sposób określony rodzaj outsourcingu dopasowuje się do strategii outsourcingowej firmy? Czy celem jest na przykład wykorzystanie umiejętności i wiedzy spoza firmy podstawowej czy skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach?
- Czy w proponowanym outsourcingu chodzi o zwiększenie produktywności? Jeśli tak, to czy były prowadzone wewnętrzne dyskusje oraz konsultacje z pracownikami i związkami zawodowymi odnośnie reform i alternatywnej restrukturyzacji, które mogłyby dać ten sam efekt?
- Zarówno ze względu na prowadzenie efektywnego biznesu jak i prawa związków zawodowych, pracownicy i związki zawodowe wymagają wcześniejszego zawiadomienia o planach outsourcingowych oraz przejrzystego harmonogramu sposobu przeprowadzenia procesu.
- Potencjalni oferenci powinni zostać ocenieni pod kątem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).
- Badania podkreśliły ryzyko związane z outsourcingiem. Czy kontrakt wyjaśnia jasno proces ustalania wskaźników pomiaru wydajności oraz proces ich monitorowania?
- Czy kontrakt outsourcingowy zawiera jakieś postanowienia socjalne na wypadek niepowodzenia?
- W przypadku planowanego procesu outsourcingu, powinno być odpowiednie zaangażowanie związków zawodowych na odpowiednich poziomach odnośnie możliwego wpływu społecznego outsourcingu, gdzie to możliwe przewidując i zarządzając potencjalnymi kwestiami, także w fazie przygotowawczej.
- Czy zostały rozważone takie kwestie jak redukcja oraz sposoby zapobiegawcze takie jak reorganizacja, szkolenia i transfery?
- Ponieważ do świadczenia usług wykonywanych wcześniej wewnątrz firmy zatrudnia się wykonawców zewnętrznych może to nieco skomplikować kwestie związane z BHP. Należy ustanowić jasne zasady monitorowania standardów bezpieczeństwa i higieny pracy w firmie outsourcingowej.

#### **2.2.12.1 Szkolenia**

Gdy przedsiębiorstwa dokonują outsourcingu lub zlecenia podwykonawstwa usług innemu przedsiębiorstwu zwykle wybierają najtańszego oferenta. Istnieją dowody na to, że podczas redukcji kosztów ogólnych jako pierwsze obcinane są budżety szkoleniowe i stąd firmy przyjmujące zlecenia w ramach outsourcingu rzadko zachowują wszechstronne programy szkoleniowe. Problem jest dodatkowo pogorszony faktem krótkoterminowej natury umowy outsourcingowej, z powodu której nowemu pracodawcy brakuje motywacji do szkolenia i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej (Business Strategies 2002).

### 2.2.12.2 Warunki zatrudnienia

Chociaż pracownicy w Europie są w pewien sposób chronieni Dyrektywą dotyczącą praw nabytych, w przypadku osób przechodzących wraz z daną usługą do firmy outsourcingowej ochrona ta nie jest trwała i, jak pokazało badanie ECOTEC z 2001 roku, „w dłuższej perspektywie zlecenie podwykonawstwa często prowadziło do pogorszenia warunków zatrudnienia, wynagrodzenia i perspektyw awansu, gdyż nowi pracodawcy często pozostawali poza układem zbiorowym pracy obejmującym pracowników sektora”. W Wielkiej Brytanii, jako bezpośredni rezultat outsourcingu, nastąpił wzrost firm z „dwuwarstwową” siłą roboczą, gdzie część pracowników pozostaje na wcześniejszych i lepszych warunkach, a grupa nowych pracowników zatrudnionych po wprowadzeniu outsourcingu pracuje za niższe wynagrodzenie i na gorszych warunkach.

### 2.2.12.3 Jakość usług

Istnieją dowody na pogorszenie się jakości usług w wyniku outsourcingu. Według obserwacji dokonanych przez ECOTEC w 2001 roku outsourcing telefonicznych biur obsługi klienta (call centres) generalnie prowadzi go pogorszenia usługi w stosunku do pierwotnej z powodu braku wiedzy „od środka”.

### 2.2.12.4 Odpowiedzialność za usługi

To zagadnienie zwykle dotyczy outsourcingu usług utrzymania w sektorze energii elektrycznej. Trudności w tej kwestii wynikają z liberalizacji, w wyniku której firma zajmująca się dystrybucją jest oddzielona od pierwotnej firmy, zaś nowa firma może mieć inne priorytety i własny program działalności handlowej (PSIRU 2003). Jak pokazuje badanie Steve'a Thomasa z PSIRU, podwykonawstwo może pogarszać sytuację. Problem ten pojawił się w *brytyjskim* przemyśle kolejowym po tragedii kolejowej w Potters Bar w 2002 roku. Agencja rządowa odpowiedzialna za nadzór nad siecią kolejową potrzebowała ponad rok na znalezienie odpowiedzialnych wypadku.

Raport PSIRU z 2003 roku pokazuje, że outsourcing w sektorze energii elektrycznej może wywoływać negatywne skutki, jak powyżej, nie przedstawiając żadnych pozytywnych aspektów. Raport powołuje się na przedsiębiorstwo *Sydkraft*, które uznało „że outsourcing telefonicznego centrum obsługi klienta musi być zaniechany, zaś usługa wewnętrzzakładowa przywrócona, [jako] istotne ostrzeżenie”. Outsourcing jest więc zagadnieniem o fundamentalnym znaczeniu w temacie restrukturyzacji.

### 2.2.13 Offshoring

Offshoring jest formą outsourcingu, która pojawia się w momencie przeniesienia pracy przez przedsiębiorstwo do innego państwa, zwykle celem obniżenia kosztów. Poniższe analizy przypadku pomagają rozjaśnić niektóre kwestie.

#### Offshoring w sektorze bankowym w *Wielkiej Brytanii*

Poniższa analiza dotyczy *brytyjskiego* banku, który zamknął swe telefoniczne biuro obsługi klienta w południowo-wschodniej Anglii przenosząc je do Indii. Stowarzyszenie Pracowników, niebędące związkiem zawodowym, prowadziło kampanię przeciwko temu posunięciu argumentując, iż brytyjskie miejsca pracy powinny być zarezerwowane dla Brytyjczyków, lecz nacjonalistyczny ton tej akcji został skrytykowany przez związek zawodowy. Porozumienie w sprawie restrukturyzacji pomiędzy przedsiębiorstwem a związkiem obejmowało zagadnienia związane z praktykami etycznego biznesu oraz zaleceniami Międzynarodowej Organizacji Pracy na temat praw pracowników do przedstawicielstwa w działalności poddanej outsourcingowi, jak również zobowiązanie do umożliwienia małemu zespołowi związkowców towarzyszenia w jednej wizycie do jakiegokolwiek zaproponowanego kraju za granicą celem przyjrzenia się tamtejszym operacjom.

#### Offshoring w telekomunikacji w *Wielkiej Brytanii*

W przypadku *brytyjskiej* firmy telekomunikacyjnej *BT* doszło do przeniesienia prac dotyczących obsługi klienta do dwóch telefonicznych biur obsługi w Indiach, co wywołało sprzeciw związku zawodowego pracowników technicznych. W efekcie firma podpisała „przełomowe” porozumienie ze związkiem dotyczące telefonicznych biur obsługi klienta zapewniające, iż podstawowe funkcje obsługi klienta on-line, takie jak sprzedaż, obsługa, fakturowanie i naprawy, będą nadal wykonywane w *Wielkiej Brytanii* oraz określające te funkcje, które firma może poddawać outsourcingowi. Porozumienie zwiększa odsetek miejsc pracy obsadzanych przez stałych pracowników *brytyjskich BT*.

oraz odnawia zobowiązanie do „określenia i zachowywania wysokich standardów operacji w Indiach oraz do stosowania najlepszych praktyk w relacjach z pracownikami”.

### 2.3 Dialog społeczny – podsumowanie

Koncepcja dialogu społecznego wyrasta z Europejskiego Modelu Społecznego i odnosi się do tego jak partnerzy społeczni, zwykle kierownictwo i związki zawodowe, powinny współpracować, szczególnie podczas procesu restrukturyzacji. W sytuacjach, gdy skutki zmian mogą być duże na danym terenie, do dialogu można angażować również strony trzecie, takie jak władze publiczne. Chociaż istnieją indywidualne krajowe jak i europejskie ramy prawne określające tę współpracę, istnieje również silny argument ekonomiczny zapewnienia jej skuteczności, gdyż współpraca pomiędzy partnerami społecznymi często minimalizuje kosztowne zakłócenia podczas zmian.

Aby przynosić efekty, dialog społeczny musi zostać przeprowadzony w porę i być procesem aktywnym, opartym na współpracy i, poprzez związki zawodowe, stałe włączającym do rozmów dotkniętych restrukturyzacją pracowników. Dialog społeczny powinien być podejmowany na odpowiednim poziomie organizacyjnym, od lokalnego po europejski. Dialog społeczny musi opierać się na realistycznym zrozumieniu stanowisk obu partnerów, co może umożliwić uczciwe spojrzenie na ekonomiczne skutki procesów takich jak liberalizacja, czy prywatyzacja. Proces ten powinien również być przedsięwzięciem monitorowanym i poddawanym ocenie przez cały okres trwania. Aby dialog społeczny był skuteczny, przedstawiciele związków zawodowych powinni mieć wystarczającą ilość czasu i środków na pełne zaangażowanie pracowników w restrukturyzację.

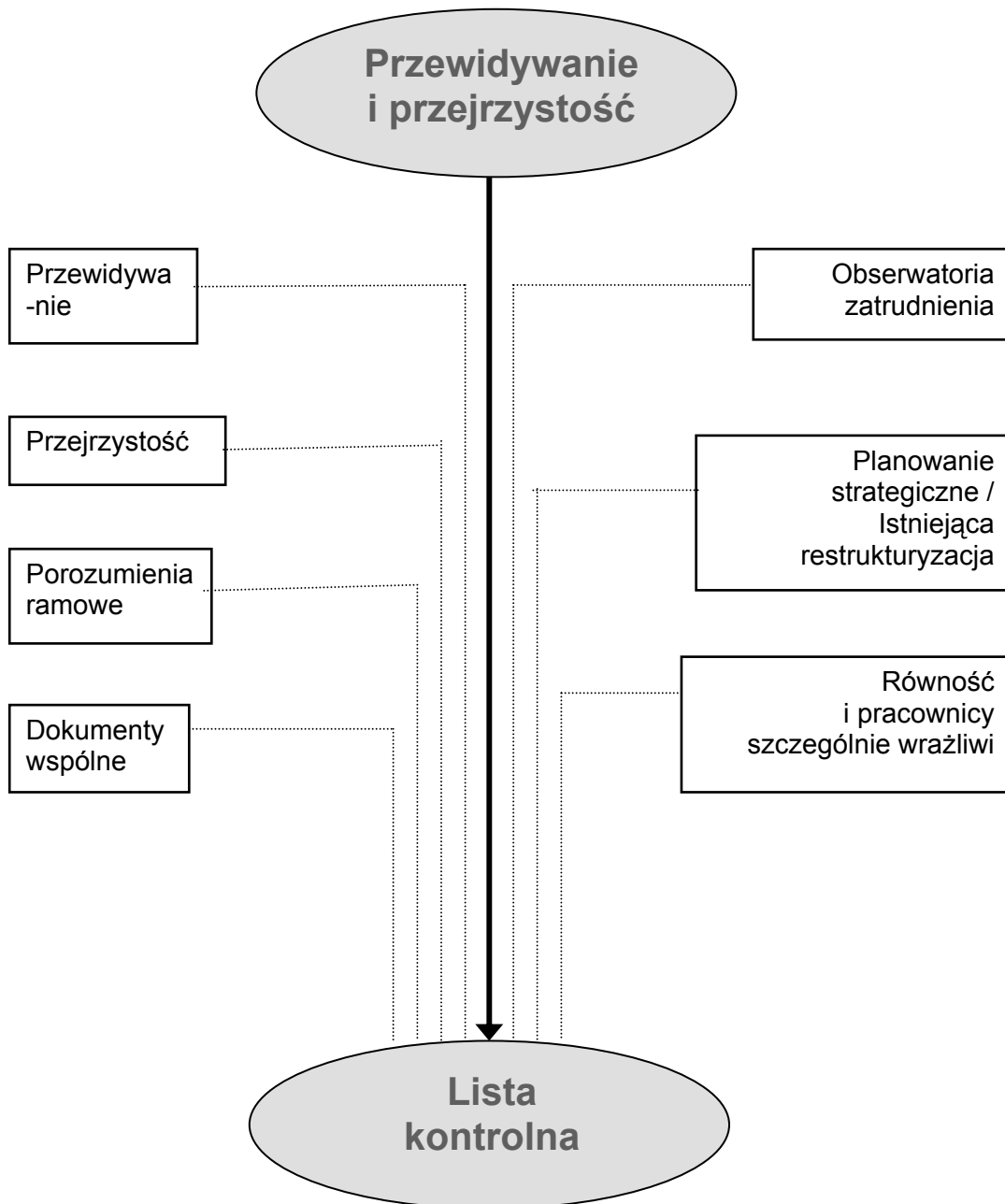
Dialog społeczny jest szczególnie ważny w sektorze MSP, outsourcingu oraz sytuacjach dotyczących dużej liczby pracowników agencji pośrednictwa lub pracowników tymczasowych. Dialog społeczny może także pomóc w opracowaniu nowatorskich odpowiedzi na restrukturyzację, jaką są na przykład, „pule pracownicze”.

### 2.4 Dialog społeczny – lista kontrolna

- Czy wszyscy kierownicy są świadomi istniejących regulacji prawnych na temat konsultacji pracodawców z przedstawicielami pracowników odnośnie restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy główne powody dążenia do zmiany organizacyjnej są jasno przedstawione i powszechnie zrozumiane przez partnerów społecznych, na przykład prywatyzacja, liberalizacja, zmiany technologiczne, fuzje i przejęcia itd.?  
Zaznacz
- Czy *proces* dialogu społecznego na temat restrukturyzacji został zaplanowany i uzgodniony przez partnerów przez rozpoczęciem rozmów?  
Zaznacz
- Czy kierownicy zostali przeszkoleni z zakresu przeprowadzania procesu restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy odbyło się jakiegokolwiek wspólne szkolenie dla partnerów społecznych z zakresu przeprowadzania procesu restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy istnieją ustalone struktury dialogu społecznego na różnych poziomach organizacji, np.: europejska rada zakładowa, krajowa rada zakładowa, zakładowe komisje ekonomiczne itd. i czy są one odpowiednie do konsultacji na temat restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy istnieją zapisy i mechanizmy przedstawicielstwa pracowników na wszystkich poziomach organizacji w procesie restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy pracodawcy i przedstawiciele pracowników ustalili prawa dostępu do informacji oraz/lub dyskusji odnośnie spodziewanych lub proponowanych zmian organizacyjnych?  
Zaznacz

- Czy partnerzy społeczni ustanowili specjalne i stałe forum, na którym można dyskutować, planować, wdrażać oraz/lub dokonywać oceny restrukturyzacji, np.: jednostka lub zespół ds. restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy istnieją strony trzecie, które mogłyby lub powinny zostać włączone do procesu dialogu społecznego, np.: lokalne, regionalne, czy krajowe władze publiczne?  
Zaznacz
- Czy związkom zawodowym zapewniono możliwość zaproponowania rozwiązań alternatywnych do restrukturyzacji i redukcji etatów w trakcie restrukturyzacji?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni mają realistyczne podejście odgrywając swoją rolę podczas dialogu społecznego, np.: czy kwestie mogące znajdować się poza kontrolą któregoś partnera nie spychają dialogu na boczny tor?  
Zaznacz
- Czy ustanowiono struktury umożliwiające monitorowanie i ocenę procesu restrukturyzacji przez partnerów społecznych, np.: czy powołano „stałą grupę informacyjną” (Vattenfall, patrz załącznik)?  
Zaznacz
- Czy przedstawiciele pracowników posiadają odpowiednią ilość czasu wolnego poza miejscem pracy na przygotowanie się do dialogu społecznego i konsultacje ze swoimi wyborcami?  
Zaznacz
- Czy zmiana organizacyjna odbije się na pracownikach zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy lub pracownikach tymczasowych, oraz czy posiadają oni wystarczające przedstawicielstwo?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni rozważali szereg możliwości, takich jak pule pracownicze, aby załagodzić potencjalne oddziaływanie na zatrudnienie podczas i po zmianie organizacyjnej?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni analizowali skutki outsourcingu pobocznych działalności przedsiębiorstwa podczas zmiany organizacyjnej dla pracowników?  
Zaznacz

### 3. Przewidywanie i przejrzystość



### 3.1 Dlaczego przewidywanie i przejrzystość są ważne

Przewidywanie, wczesne udostępnianie informacji jak i przejrzystość odgrywają równie istotną rolę w budowaniu zaufania, będącego podstawą konsultacji. Istnieją dowody na to, że przedsiębiorstwa potrafiące przystosować się do zmieniającego się otoczenia mają większe szanse na przetrwanie i utrzymanie zatrudnienia<sup>xiii</sup>. Obecnie wiele przedsiębiorstw podejmuje się permanentnej restrukturyzacji organizacyjnej, w szczególności w sektorach, które wystawione są na stałe zmiany technologiczne

i konkurencję. Podejście strategiczne pozwala przedsiębiorstwom podjąć temat „zatrudnialności” pracowników zanim restrukturyzacja wymusi zajęcie się tą kwestią i wziąć odpowiedzialność za przygotowanie pracowników do adaptacji do nowych wymogów kwalifikacyjnych i technologicznych. Może ono również ułatwić przeniesienie personelu zgodnie z planowanym zapotrzebowaniem na umiejętności oraz zapobiec obowiązkowej redukcji etatów. Dialog społeczny zatem nie jest reakcją kryzysową na krótkoterminowe wyzwania restrukturyzacji, lecz stanowi część szerszej pojmowanego dialogu pomiędzy partnerami społecznymi, który uznaje zmianę za podstawową część życia organizacji i podejmuje strategiczne tematy, takie jak zatrudnialność.

W *Wielkiej Brytanii* istniały przypadki, gdzie likwidacja miejsc pracy była ogłaszana na giełdzie, a pracownicy dowiadywali się o niej z prasy – zaangażowanie związków nastąpiło po momencie dokonania decyzji. Logicznym wydaje się fakt, iż jeśli dyskusje na temat restrukturyzacji rozpoczynają się wystarczająco wcześnie, pole do manewru dla obu stron jest o wiele większe.

Przewidyując i rozumiejąc szersze tendencje i zmiany w przemyśle i gospodarce, partnerzy społeczni zwiększają swoją zdolność wpływu na ostateczny wynik, a przez to są w stanie dostosować się do nich na szczeblu swej organizacji. Przewidywanie przez obie strony pozwala im rozwijać swe zdolności reagowania na wyzwania i radzenia sobie z nimi w sposób bardziej skuteczny. Osoby, podobnie jak organizacje, najlepiej radzą sobie ze zmianą, jeśli jest zaplanowana i istnieją uzgodnienia dotyczące postępowania na wypadek jej pojawienia się. W dłuższej perspektywie zarządzanie zmianą może zwiększyć przewagę konkurencyjną oraz dochodowość organizacji, przy minimalnym koszcie społecznym.

Prawidłowe przewidywanie daje stronom czas na zebranie, analizę i refleksję nad informacjami. Daje również możliwość formułowania bardziej kreatywnych i pełnych wyobraźni odpowiedzi na wyzwania związane ze zmianą oraz na społeczne skutki restrukturyzacji gospodarczej. Odpowiedzi te mogą dotyczyć innowacji w procesie, czy produkcji lub też różnych wzorców pracy i przekwalifikowań. Ten sposób podejścia ma na celu znalezienie równowagi pomiędzy zagadnieniami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi w procesie restrukturyzacji.

### 3.2 Przejście do gospodarki niskoemisyjnej – przypadek szczególny

Reprezentując 24% wszystkich emisji gazów cieplarnianych unijnej piętnastki<sup>xiv</sup>, europejski przemysł elektroenergetyczny niewątpliwie zostanie szczególnie dotknięty przez proponowane ograniczenia emisji CO<sub>2</sub>, a to z kolei będzie miało ogromny wpływ na zatrudnienie, zarówno pod względem liczby miejsc pracy jak również jej zakresu. Wraz ze wzrostem różnych rodzajów energii odnawialnej, partnerzy społeczni będą musieli rozważyć sposoby zapewnienia łagodnego przejścia z obecnego stanu przemysłu do tego, jakiego będą wymagać klienci w następnych latach.

Jedno z badań sugeruje, iż w samych *Niemczech* redukcja miejsc pracy może dotknąć aż 17.000 pracowników w przypadku zmniejszenia popytu na energię o zaledwie 10%<sup>xv</sup>. Poza potencjalną likwidacją etatów istnieje również aspekt „substytucji” – oznacza on, że prawdopodobnie stanowisko w powstającym dopiero przemyśle energii elektrycznej będzie mogło być technicznie wykonywane przez wyszkolonego pracownika obecnego sektora elektryczności.

Badanie przeprowadzone przez ETUC<sup>xvi</sup> sugeruje, że w Unii Europejskiej kroki podejmowane w celu redukcji emisji CO<sub>2</sub> o 40% do roku 2030 prawdopodobnie nie będą miały negatywnego wpływu na zatrudnienie, a raczej umiarkowanie pozytywny. Ponadto badanie również podaje, że polityka wycelowana w zmniejszenie oddziaływania globalnego ocieplenia znacząco zmieni podaż i popyt na rynku pracy i kwalifikacji w sektorze energetycznym. Co istotne, nowe miejsca pracy będą powstawać w tych przedsiębiorstwach sektora, które przystosowują się i wykorzystują szanse wynikające z przepisów klimatycznych, zaś likwidacji będą poddawane w tych przedsiębiorstwach, które tego

zaniechują. Niemniej jednak likwidowanie i tworzenie miejsc pracy nie będą rozłożone równomiernie we wszystkich sektorach. Wprowadzenie technologii wyłapywania dwutlenku węgla do elektrowni węglowych, na przykład, może zwiększyć ilość nowych miejsc pracy w tych zakładach. Odwrotnie zaś, wzrost wydajności elektrowni jądrowych może oznaczać wzrost zatrudnienia wśród lokalnej społeczności, lecz może skutkować utratą pracy tych, którzy zatrudnieni są w innych procesach wytwarzania energii, uznanych za zbyteczne.

### 3.3 W jaki sposób zająć się kwestią przewidywania i przejrzystości?

#### 3.3.1 Przewidywanie

Stale struktury wewnętrzne na poziomie zakładowym, takie jak wspólne zebrania związków zawodowych i kierownictwa, stanowią idealny mechanizm, w ramach którego pracodawca i związki mogą próbować przewidzieć i zaradzić zmianom. Zarówno rady zakładowe, europejskie rady zakładowe jak i zapisy dotyczące udzielania informacji i konsultacji na poziomie europejskim, krajowym i sektorowym usiłują dążyć do tego celu wspierając dyskusje pracodawców ze związkami zawodowymi w tej dziedzinie. Kluczowym elementem przewidywania są otwarte i stałe dyskusje partnerów społecznych.

Dialog społeczny nie może być postrzegany jako działanie, w które angażują się pracodawcy i związki zawodowe w momencie, gdy restrukturyzacja jest nieunikniona lub już trwa. Stałe udostępnianie informacji na temat wyników oraz planów przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla dialogu społecznego i przewidywania potrzeby restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Niemniej jednak czas dyskusji jest również ważnym elementem dialogu społecznego na temat restrukturyzacji. Proponowanie przedstawicielom pracowników możliwości udziału w dyskusjach ma niewielki sens, jeśli nie mają oni wystarczającej ilości czasu na przeczytanie, zanalizowanie i przedyskutowanie dokumentów, a następnie przedstawienie pracodawcy swoich opinii na ich temat. W niektórych przypadkach sugeruje się, iż zasady giełdowe i delikatne kwestie handlowe powstrzymują przedsiębiorstwa przed angażowaniem związków zawodowych w dyskusje na temat restrukturyzacji we wczesnym etapie oraz przed informowaniem pracowników o planach, lecz czynniki te nie mogą być wykorzystywane przez pracodawców jako wymówka dla unikania dzielenia się ważnymi informacjami.

Ponieważ często trudno jest zdecydować kiedy należy rozpocząć rozmowy, komunikacja pomiędzy partnerami społecznymi powinna przebiegać stale. W odpowiedzi na przeprowadzone badanie jeden z krajowych przedstawicieli związków zawodowych przyznał, że „trudną kwestią pozostaje pytanie – kiedy zaangażować związki zawodowe w proces planowania i analizowania? Jeśli odbywa się to za wcześnie, ma charakter czysto teoretyczny, jeśli zaś za późno, to mamy do czynienia z „faktem dokonany”. Idealnie byłoby, gdyby związki zawodowe miały możliwość wpływania na sposób myślenia kierownictwa bez konieczności sprzeniewierzenia się ich późniejszej pozycji”. Oznacza to, że być może pracownicy i związki zawodowe powinny mieć prawo do dyskusowania trudnych kwestii bez zobligowania do zbyt sztywnego przywiązania do wszelkich opinii wyrażonych w ich trakcie. Powyższa uwaga dobrze ilustruje potrzebę zaufania i uczciwych relacji pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi.

Komunikacja ma kluczowe znaczenie podczas całego procesu restrukturyzacji i musi być procesem dwustronnym, w który zaangażowany jest zarówno pracodawca jak i związki zawodowe. W przypadku *Electricité De France*, pracodawca zapewnił, by strategia restrukturyzacji firmy była najpierw komunikowana poprzez związki zawodowe, a następnie wszystkim pracownikom poprzez regionalne dyrekcje ds. zatrudnienia. Ponadto, informacje dotyczące zapotrzebowania na poszczególne umiejętności pracownicze były udostępniane na bieżąco. Takie podejście zapewnia przejrzystość i toruje drogę skutecznemu dialogowi, gdyż każdy otrzymuje tę samą informację i stąd może wносить wkład do procesu. W przypadku *Electricité De France* rada zakładowa omawiała plan socjalny, zapewniający minimalny poziom traktowania, we wczesnym stadium procesu. Wczesne dyskusje oznaczały też większe poparcie i zaangażowanie zainteresowanych stron. *EDF* zaoferowało również różną wysokość rekompensat finansowych, pomoc w znalezieniu lokum oraz pomoc w znalezieniu pracy dla współmałżonka pracownika. Powyższe zachęty stanowiły część wewnętrznego porozumienia na temat mobilności pomiędzy *EDF* a związkami zawodowymi (parz Załącznik 1).

We *Francji* istnieje przepis, według którego każde przedsiębiorstwo zatrudniające 300 lub więcej pracowników jest zobligowane do przeprowadzania, co trzy lata, negocjacji na temat przewidywania zapotrzebowania na umiejętności pracownicze oraz zarządzania siłą roboczą (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* or GPEC). Zgodnie z tym prawem firma Suez i jej związki zawodowe osiągnęły wszechstronne porozumienie na temat sposobów podjęcia przez strony wspólnych prac celem omówienia wszystkich kwestii związanych z GPEC. Porozumienie zawiera szereg punktów i obejmuje:

- Ogólne zasady – procesy wspierania dialogu na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym.
- Systemy GPEC – procesy prognozowania i prowadzenia ewidencji
- Zarządzanie, rekrutacja i szkolenia personelu – rekrutacja i polityka na temat szkoleń
- Mobilność
- Rozwój osobowy dla pracowników w wieku 45 lat i starszych
- Praca wymagająca fizycznie

W *Polsce*, *Elektrownia Łaziska* powołała specjalną Jednostkę ds. Restrukturyzacji mającą zajmować się procesem restrukturyzacji od strony prawnej poprzez finansową, aż po techniczną, której przewodniczy Zastępca Dyrektora ds. Transformacji Strukturalnej. Koncepcja specjalnie powoływanego „zespołu ds. restrukturyzacji” może być przydatna w tworzeniu centralnego punktu, do którego można byłoby kierować wszelkie kwestie związane ze związkami zawodowymi oraz ogólnie dotyczące pracowników, i który wzmacniałby zarówno przewidywanie jak i przejrzystość. W przypadku tego przedsiębiorstwa kluczowym wydawało się włączenie do zespołu przedstawicieli rządu, w szczególności Ministerstwa Gospodarki, aby umożliwić przedsiębiorstwu przewidzenie prawdopodobnych zmiany w następnych 5 do 15 lat.

W przypadku firmy *CEZ* dialog społeczny ze związkami zawodowymi jest przeprowadzany co miesiąc pozwalając na budowanie dobrych stosunków pomiędzy stronami oraz, jak się oczekuje, na zredukowanie niespodziewanych wydarzeń, a zwiększenie szans na interwencje we wczesnym stadium. We *włoskim* przedsiębiorstwie *Enel*, układ zbiorowy zawarty pomiędzy związkami i pracodawcami, pozwala na dobre stosunki biznesowe na poziomie zakładu oraz pomaga partnerom społecznym w trakcie każdej restrukturyzacji. Proces ten wprowadzono w celu poprawy już istniejących we *Włoszech* ram prawnych. Pokazuje on jakie ulepszenia, leżące poza i ponad ramami prawnymi, mogą być wprowadzane przez partnerów społecznych. Tego rodzaju porozumienia są przydatne, gdyż zapewniają dodatkowy poziom konsultacji, które mogą przewidzieć zmiany.

### 3.3.2 Przejrzystość

Jeśli działania prowadzące do redukcji miejsc pracy lub przeniesień mają być wiarygodne i słuszne, powinny być również tak właśnie odbierane. Umożliwienie dokładnego zbadania procesu selekcji oraz odpowiedniej procedury apelacji odgrywa kluczową rolę w zachowaniu dobrych relacji pomiędzy pracodawcą, związkami zawodowymi i zainteresowanymi pracownikami. Brak przejrzystości i odpowiednich konsultacji może skutkować opóźnieniem procesu restrukturyzacji, generując koszty pracodawcy i niepotrzebnie osłabiając pewność pracowników objętych procesem. Jeśli proces restrukturyzacji jest przeprowadzany w sposób nieprzejrzysty lub jako taki jest postrzegany, istnieje większe prawdopodobieństwo wszczęcia działań przez osoby zainteresowane, na przykład w formie apelacji opóźniającej restrukturyzację.

Zapewnienie równości podczas restrukturyzacji może zminimalizować prawne wnioski sprzeciwu zakłócające ten proces, a także umocnić poczucie pewności pracowników w procesie selekcji. Reguły selekcji pracowników do zwolnień różnią się w różnych krajach. Prawo *niemieckie* zaleca kryteria socjalne dotyczące wieku, stażu i stosunków rodzinnych wprowadzając mechanizm przyznawania punktów za każde z tych kryteriów – decyzje takie mogą zatem być prawnie kwestionowane. *Francuskie* prawo zaś ustanawia niehierarchiczną listę kryteriów obejmującą wiek, umiejętności zawodowe oraz sytuację rodzinną, które są stałe i podlegają konsultacjom z radą zakładową, chociaż wyniki tych konsultacji nie są wiążące. Dyskusje w europejskich radach zakładowych dały początek innym kryteriom podczas zamknięcia fabryki tekstyliów pod nazwą GS VX w *Chambery*. Doszło tam do braku porozumienia na temat kryteriów przeniesień pracowników, lecz ostatecznie ustalono ich listę, w porządku od najmniej do najbardziej istotnego, zawierającą: zdolność do adaptacji, sytuację rodzinną, wiek i staż (MIRE).

Odwrotna sytuacja ma miejsce w *Szwecji*, gdzie pracownicy nie posiadają gwarancji żadnych praw, których można bronić w sądzie. Zamiast tego prawa indywidualnych osób są reprezentowane przez związki. Centralną zasadą prawa pracy jest tak zwana „reguła starszeństwa”, według której decyzje na temat zwolnień powinny być oparte na stażu pracy danego pracownika w firmie. Stąd zasada „Last in First Out” (LIFO – „ostatni na wejściu, pierwszy na wyjściu”, czy też „ostatni przyjęty, pierwszy zwolniony”), zgodnie z którą ostatnio zatrudnieni powinni być pierwszymi, którzy przeznaczeni są do zwolnienia, jest obligatoryjna w świetle *szwedzkiego* prawa pracy. Niezależnie od opinii na ten temat, proces ten pozwala ujrzeć jak metody selekcji pracowników do zwolnień, jeśli odbierane są jako sprawiedliwe i konsekwentne, mogą uzyskać aprobatę pracowników i dać pracodawcom i związkowi szansę do zdystansowania się od decyzji zwolnienia danego pracownika lub konieczności dokonania wyboru pracowników przeznaczonych do zwolnienia. Ważnym jest zachowanie możliwie jak najszerzych kryteriów przy dokonywaniu zwolnień oraz zapewnienie, by porozumienia brały pod uwagę coś więcej niż tylko potrzeby ekonomiczne przedsiębiorstwa. Na przykład, poprzez włączenie do kryteriów stosowanych podczas likwidacji miejsc pracy kwestii takich jak liczba osób na utrzymaniu pracownika, czy niepełnosprawność, poza zdolnością do adaptacji i poziomem umiejętności, pracodawca ma większe szanse na ustanowienie przejrzystej metody selekcji, która uzyska poparcie związków i pracowników. To z kolei oszczędzi mu czasu i pieniędzy, gdy i jeśli będą podejmowane decyzje o zwolnieniach pracowników.

Na przejrzystość składają się dwa podstawowe elementy – zaufanie i czas. Drugi element bywa trudny do znalezienia, gdyż natura restrukturyzacji oznacza szybkie następowanie po sobie wydarzeń. Istotnym jest by po podjęciu decyzji, pracodawca lub partnerzy społeczni, albo też obie strony razem, poinformowali o niej pracowników możliwie jak najszybciej. Opóźnienia w komunikacji powodują pojawienie się pogłosek wśród personelu, co niepotrzebnie osłabia poczucie pewności i morale pracowników.

Jeden z respondentów badania zaproponował, by pracodawcy i związki zawodowe nakreślali plan przyszłej restrukturyzacji i udostępniali go pracownikom. Umożliwianie pracownikom wglądu do procesów składających się na restrukturyzację może sprzyjać przejrzystości.

Jeśli sektor ma stale zmieniać się i przystosowywać, by zapewnić sobie konkurencyjność i przetrwanie, pracodawcy będą musieli mieć dostęp do bieżących informacji na temat umiejętności zatrudnionych pracowników oraz luk i braków w kwalifikacjach, jak również umiejętnościach potrzebnych w przyszłości. Pracodawcy będą musieli być świadomi braków i niedoborów kwalifikacji wśród członków załogi, by umożliwić im regularne przekwalifikowania i przeniesienia. Aby uzyskać więcej informacji, należy zapoznać się z analizą przypadku *Vattenfall* i *EDF* na stronie 21. Wymaga to wszechstronnych programów szkoleń i przekwalifikowań. Przedstawiciele związków zawodowych w zakładzie będą mogli pomóc w tym procesie – patrz *Kształcenie Ustawiczne i rola Związkowych Przedstawicieli ds. Kształcenia w Wielkiej Brytanii*.

Poniższa analiza przypadku *ESB* pokazuje jak przewidywanie i przejrzystość pomagają w restrukturyzacji.

#### ***Electricity Supply Board (ESB – Krajowa Dyspozycja Mocy) – Irlandia***

10 lat przed otwarciem rynku, przedstawiciele Departamentu Transportu, Energii i Komunikacji, *ESB* oraz odpowiednie związki zawodowe wynegocjowały trójstronne porozumienie (*Cost Competitiveness Review*, 1994) na temat zarządzania likwidacją miejsc pracy i redukcją kosztów. Obejmowało ono Program dobrowolnych zwolnień, który przewidywał doradztwo zawodowe, usługi poszukiwania pracy oraz przekwalifikowań. Następnie wprowadzono podobny program, Program osiągnięcia konkurencyjności i transformacji (2000), w celu omówienia kwestii realnej konkurencji. Wszystkie przypadki redukcji etatów w przeciągu całego okresu (około 4000) odbyły się bez konieczności przymusowych zwolnień, a firma *ESB* jak i związki zawodowe uznały proces za sukces.

### 3.4 Mechanizmy, które mogą sprzyjać przewidywaniu

#### 3.4.1 Porozumienia ramowe

Niektóre przedsiębiorstwa oraz związki zawodowe określiły międzynarodowe porozumienia ramowe (IFAs) w celu promowania lepszych relacji w zatrudnieniu. Wśród nich można wymienić *RWE*, *EDF* oraz *Suez* (patrz Dalsze informacje na końcu dokumentu). Chociaż nie wszystkie przedsiębiorstwa będą dążyć do podpisania międzynarodowych porozumień ramowych tam, gdzie one już istnieją, stanowią jedno z narzędzi promowania dialogu społecznego. Tematy, które najczęściej są podejmowane w międzynarodowych porozumieniach ramowych to:

- Prawa socjalne / związkowe
- Odpowiedzialność społeczna pracodawcy w kontekście restrukturyzacji
- Zdrowie i bezpieczeństwo pracy
- Umiejętności i szkolenia
- Równość płci

Biorąc pod uwagę fakt, iż głównym powodem zawierania takich porozumień przez pracodawców i związki zawodowe jest chęć poprawy dialogu społecznego oraz promowanie niektórych zasad w relacjach zawodowych i warunkach pracy<sup>xvii</sup>, istniejące międzynarodowe porozumienia ramowe powinny przedstawiać konkretną politykę na temat wspierania trwałego dialogu społecznego, szczególnie podczas restrukturyzacji.

Dwa poniższe analizy przypadku pochodzą z projektu TRACE i służą ukazaniu sposobu, w jaki porozumienia ramowe mogą zapewnić większe zaangażowanie partnerów społecznych w kwestie szkoleń i przekwalifikowań.

#### **Porozumienie w firmie Rhodia**

W styczniu 2005 roku we *francuskim* międzynarodowym przedsiębiorstwie chemicznym *Rhodia* podpisano globalne porozumienie do odpowiedzialności społecznej. Poza konwencjami MOP oraz programu ONZ Global Compact, porozumienie to zawiera szereg zobowiązań.

Na przykład, rozdział na temat mobilności i szans na zatrudnienie potwierdza prawo pracowników i ich przedstawicieli do uzyskania, w jak najszybszym trybie, informacji o restrukturyzacji i podkreśla potrzebę minimalizacji jej wpływu na zatrudnienie i warunki pracy.

Porozumienie *Rhodia* zachęca również do mobilności wewnątrzzakładowej oraz zawiera zobowiązania do szkoleń i przygotowania pracowników do nowych zawodów, technologii i rozwoju umiejętności.

#### **Porozumienie w firmie Total**

*Total*, *francuska* korporacja międzynarodowa sektora energii podpisała międzynarodowe porozumienie ramowe w listopadzie 2004 roku.

Rozdział porozumienia dotyczący szkoleń podkreśla wagę zachęcania krajowego zarządu, we współpracy z organami przedstawicielstwa lokalnych pracowników, do przewidywania zmian technologicznych, przemysłowych oraz środowiskowych oraz przewidywania potrzeb szkoleniowych.

Inne części porozumienia gwarantują, że zmiany w strukturze firmy potencjalnie mogące oddziaływać na pracowników będą dyskutowane we wczesnym stadium procesu, oraz że w przypadku zamknięcia, firma zapewni na poziomie lokalnym podjęcie środków na wewnątrzzakładowe lub pozazakładowe przeniesienia.

Jednocześnie firma *Total* wdroży środki w celu przyciągnięcia nowych inwestycji w obszarach dotkniętych restrukturyzacją dla załagodzenia jej skutków gospodarczych.

W sektorze energii elektrycznej *RWE* i *Suez* osiągnęły konkretne porozumienia ze związkami zawodowymi, zaś *EDF* przedstawiło zamiar wprowadzenia polityki mającej wspierać dialog społeczny.

#### **Porozumienie w firmie RWE**

Firma RWE posiada dwa porozumienia – jedno ustanawiające europejskie forum energetyczne oraz drugie, wyznaczające rolę partnerów społecznych podczas restrukturyzacji. Oba porozumienia zostały przyjęte w ustawodawstwie niemieckim i stąd są prawnie obowiązujące.

Forum energetyczne składa się z członków RWE, europejskiej rady zakładowej oraz przedstawicieli firmy. Porozumienie dot. restrukturyzacji – Porozumienie nt. legalności minimalnych standardów podczas restrukturyzacji w sektorze energii RWE – określa minimalne standardy dialogu na temat restrukturyzacji i definiuje proces informowania i konsultacji. Funkcja tego porozumienia polega na umożliwieniu przedstawicielom pracowników przedyskutowania planów restrukturyzacji firmy z pracodawcą. W skrócie, porozumienie dot. restrukturyzacji dąży do zaoferowania przedstawicielom pracowników szansy na przewidzenie zmian oraz opracowanie odpowiedzi na nie jak również minimalizację skutków restrukturyzacji. Porozumienie gwarantuje także, iż pracodawca dzieli się wszelkimi planami przyszłych zmian z przedstawicielami pracowników, odpowiednio ich informuje i konsultuje się z nimi.

W porozumieniu restrukturyzację definiuje się jako:

- Zamknięcie działalności
- Relokalizacja działalności
- Fundamentalne zmiany w organizacji pracy (np.: wprowadzenie nowych technologii)
- Outsourcing podstawowych elementów działalności przedsiębiorstwa
- Zwolnienia zbiorowe i zamknięcie produkcji
- Outsourcing podstawowych elementów działalności przedsiębiorstwa

Porozumienie mówi również, że konsultacje z pracownikami i przedstawicielami związków zawodowych muszą odbyć się w porę, oraz że przedstawiciele pracowników muszą posiadać potrzebne dokumenty, by móc opracować własne sposoby postępowania zanim nastąpi restrukturyzacja.

#### **3.4.2 Dokumenty wspólne**

Partnerzy społeczni w sektorze już teraz pracują wspólnie nad kilkoma inicjatywami i zaangażowali się w kilka wspólnych dokumentów, które obejmują:

- Korporacyjna odpowiedzialność społeczna – uznaje wagę dialogu społecznego
- Kształcenie ustawiczne – umożliwia adaptację pracowników po restrukturyzacji
- Równe szanse – ważne pod względem dyskryminacji podczas selekcji i późniejszych przeniesień

Wszystkie trzy zagadnienia są poruszane podczas dyskusji na temat restrukturyzacji i stąd powinny być stale brane pod uwagę i analizowane przez przedstawicieli związków i kierownictwo, szczególnie w trakcie restrukturyzacji. Aby dowiedzieć się gdzie znaleźć teksty tych porozumień, patrz Dalsze informacje (Załącznik 3) na końcu dokumentu.

#### **3.4.3 Obserwatoria zatrudnienia**

Uzyskanie informacji na temat tendencji i wzorów zatrudnienia w sektorze energii elektrycznej może ułatwić przewidywanie i pozwolić na szybsze oraz bardziej racjonalne i poparte badaniami reakcje partnerów społecznych, zmniejszając wszelkie negatywne oddziaływanie na przedsiębiorstwa i osoby w nich zatrudnione.

Obserwatoria zatrudnienia mogą być przydatnymi dla partnerów społecznych organami w badaniu tendencji i przewidywaniu przyszłych wzorów zatrudnienia oraz zmian demograficznych w sile roboczej danego sektora lub populacji jako całości. Najlepiej znanym jest Europejskie Obserwatorium Zatrudnienia (do znalezienia pod adresem <http://www.eu-employment-observatory.net>). Jest ono

inicjatywą Komisji Europejskiej, która „wnosi wkład w rozwój Europejskiej Strategii Zatrudnienia poprzez dostarczanie informacji, badania porównawcze oraz ocenę polityki pracy i tendencji na rynku pracy w krajach objętych działaniem Obserwatorium (EEO). EEO udoskonala bazę informacji dla decydentów Europejskiej Strategii Zatrudnienia i innych zainteresowanych stron<sup>xviii</sup>” Strona internetowa Obserwatorium przedstawia zbiór dokumentów na różne tematy, dotyczące całego szeregu sektorów gospodarczych.

#### **Obserwatoria we Francji**

W 2000 roku rząd *francuski* ustanowił Obserwatorium Służb Publicznych w celu wzmocnienia dialogu i dyskusji pomiędzy decydentami sektora publicznego. Francuskie Obserwatorium Służb Publicznych można znaleźć w Internecie pod adresem <http://www.fonction-publique.gouv.fr>

W przypadku *Electricité de France* pracodawca ustanowił struktury umożliwiające mu bardziej sprawne stawianie czoła wyzwaniom przyszłości. Przedsiębiorstwo podzieliło Francję na 8 regionów odzwierciedlających główne ośrodki rynku pracy. W każdym regionie powstała Regionalna Dyrekcja ds. Zatrudnienia (2004), która posiada obserwatorium dostarczające informacji na temat zapotrzebowania na zasoby ludzkie i istniejących zasobów w regionie. Każda dyrekcja jest odpowiedzialna, korzystając z centralnego budżetu, za organizowanie zatrudnienia i maksymalizację mobilności pracowników w każdym regionie.

#### **3.4.4 Planowanie strategiczne i istniejąca restrukturyzacja**

We wczesnych latach 90-tych firma *Vattenfall* przeszła transformację z państwowego zakładu świadczącego usługi dostaw energii elektrycznej w przedsiębiorstwo działające według komercyjnych zasad rynkowych. Przygotowując plany i przewidując przyszłość, na długo przed wejściem na zliberalizowany rynek, pracodawca przeczuwał, iż aby pozostać konkurencyjnym nowe przedsiębiorstwo będzie zmuszone zlikwidować około 1200 etatów (z około 10.000 istniejących). Ponieważ redukcja miejsc pracy była wydarzeniem bezprecedensowym w firmie, zarówno pracownicy jak i ich przedstawiciele obawiali się jego skutków. Aby stawić czoła nadchodzącej zmianie przedsiębiorstwo powołało „grupę ekspercką”, która we współpracy ze związkami zawodowymi (SEKO) opracowała strategię mającą pomóc w uniknięciu zwolnień oraz doprowadzeniu do koniecznej redukcji zatrudnienia w porozumieniu ze związkami zawodowymi.

Grupa przedstawiła swój wielopłaszczyznowy program (programy wsparcia, rekompensaty za pracę poza zakładem, dotacje na rozpoczęcie działalności, świadczenia za przeniesienie, wsparcie szkoleniowe, itd.) wyższemu kierownictwu. Następnie przeprowadzono zakrojoną na szeroką skalę kampanię informacyjną dla przedstawicieli związków i pracowników w całym przedsiębiorstwie.

Doświadczenie firmy *Vattenfall* również pokazuje innowacyjny sposób podejścia pracodawców, którzy uprawniają przedstawicieli związków zawodowych do aktywnego uczestnictwa w procesie restrukturyzacji. Firma ta utworzyła specjalny program szkoleniowy dla przedstawicieli związków zawodowych, kierowników działów kadr oraz innych kierowników na temat zarządzania zmianą. Niemniej jednak pomimo pozytywnego przyjęcia tych programów, redukcje stanowisk pracy spotkały się z negatywnym odbiorem. Według przedstawicieli firmy *Vattenfall* sukces zarządzania zmianą był wynikiem systematycznego i stałego prognozowania i rozpoznawania niedoborów kwalifikacji na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, bliskiej współpracy z przedstawicielami pracowników oraz monitorowania procesu zmiany poprzez „grupę informacyjną ds. restrukturyzacji”. Grupa ta, w której skład wchodzi przedstawiciele autorów projektu restrukturyzacji, związków zawodowych oraz kierowników kadr, spotyka się 4-6 razy w roku i analizuje wszystkie podjęte działania. To najlepiej ilustruje wagę dialogu społecznego, przewidywania oraz oceny.

#### **3.4.5 Równość oraz grupy szczególnie wrażliwe**

Szczególną uwagę należy zwrócić na wpływ restrukturyzacji na szczególnie wrażliwych pracowników, na przykład rodziców samotnie wychowujących dzieci, czy też rodziny, w których oboje rodziców są pracownikami firmy. Należy dołożyć starań, by wszelkie decyzje, w szczególności dotyczące wrażliwych pracowników, były przejrzyste. Ponadto, warto zanalizować oddziaływanie restrukturyzacji na zdrowie zatrudnionych (patrz Punkt 5). Często jedynie pracownicy pełnoetatowi i zatrudnieni na stałe mają prawo do pobierania świadczeń zdrowotnych. Warto rozważyć włączenie pracowników w niepewnej sytuacji zatrudnienia bądź stanowiących marginalną grupę tzn. pracowników tymczasowych i zatrudnionych za pośrednictwem agencji, do programu promowania zdrowia

w zakładzie. Związki zawodowe również mogą odgrywać rolę w zapewnieniu równości dostępu do szkoleń poprzez monitoring prowadzony przez wewnętrzne struktury zakładowe oraz uzyskiwanie opinii szczególnie wrażliwych pracowników – więcej informacji w Punkcie 4 – Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia.

Aby podkreślić wagę różnorodności firma Suez opracowała raport zatytułowany „Praca dla kobiet” (patrz Dalsze informacje na końcu dokumentu). Raport ten uwidacznia jak ważna jest różnorodność w pracy oraz wyjaśnia jak pracodawca może zapewnić wsparcie kobietom przez cały okres ich życia zawodowego w przemyśle energii elektrycznej, oraz jak przedsiębiorstwa mogą usuwać bariery uniemożliwiające odpowiednim kobietom osiągnięcie wyższych stanowisk w firmie, zapewniając jednocześnie, iż sektor ten jest atrakcyjny dla kobiet i badając metody pracy, które zniechęcają kobiety przed podjęciem pracy w przemyśle elektroenergetycznym. Przedsiębiorstwo to zobowiązuje się do rozwiązania problemu dyskryminacji w miejscu pracy i udzielenia wsparcia osobom niepełnosprawnym. Ponadto europejska rada zakładowa wraz ze związkami zawodowymi podpisała porozumienie ramowe z firmą *Suez* na temat różnorodności i odpowiedzialności, które nakłada na firmę obowiązek działań oraz konkretne cele i wskazówki.

### **3.5 Przewidywanie i przejrzystość – podsumowanie**

Odpowiednie przewidywanie oraz przejrzystość rodzą zaufanie, które jest kluczowym komponentem pomyślniej restrukturyzacji. Ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy restrukturyzacja stała się trwałym procesem i częścią życia organizacji. Oficjalne i stałe organy, takie jak rady zakładowe, europejskie rady zakładowe i organizacje sektorowe, są tu bardzo pomocne. Organizacje zawsze odnoszą korzyści ze zmian, które zostały gruntownie zaplanowane, a to z kolei może pomóc w pozytywnym ich przyjęciu. Biorąc pod uwagę zaangażowanie sektora w przejście do gospodarki niskoemisyjnej, takie myślenie naprzód powinno stać się nawykiem zainteresowanych stron.

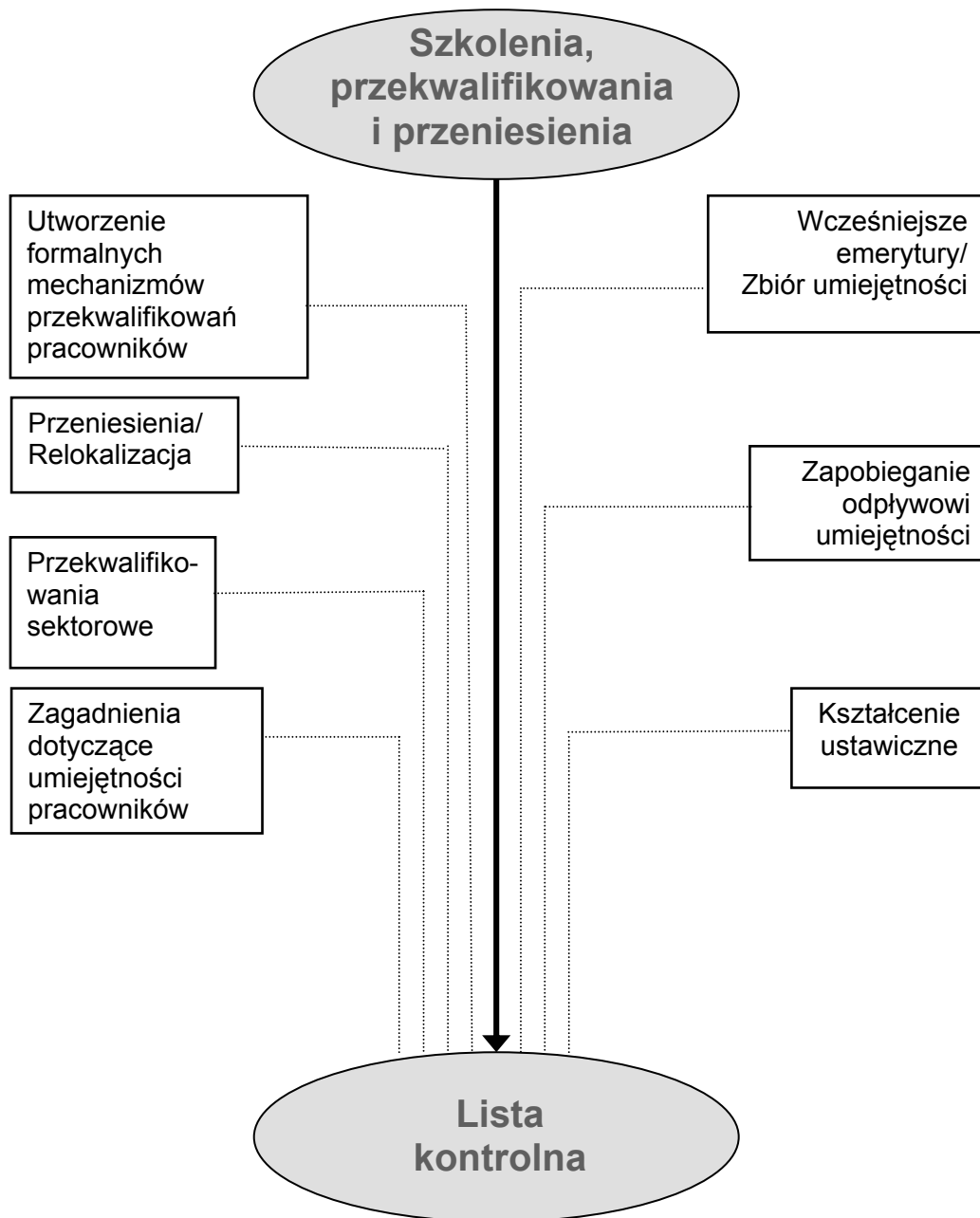
Konkretne decyzje dotyczące pracowników, takie jak przymusowe zwolnienia, muszą być otwarte i postrzegane jako wiarygodne. Chociaż mogą być one narzucone przez krajowe ramy prawne, należy zawsze o nich otwarcie i bezzwłocznie informować zatrudnionych.

Przewidywanie i przejrzystość podczas restrukturyzacji mogą być łatwiejsze do osiągnięcia poprzez utworzenie specjalnych struktur i środków wsparcia. Wśród nich można wymienić porozumienia ramowe i wspólne dokumenty partnerów społecznych na temat korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, kształcenia ustawicznego i równych szans, obserwatoria zatrudnienia badające tendencje w zatrudnieniu oraz planowanie strategiczne dla sytuacji ciągłych zmian. Wszystkie powyższe inicjatywy będą pomocne w tworzeniu otwartego środowiska, w którym można zarządzać restrukturyzacją. Inne środki wsparcia, takie jak identyfikacja szczególnie wrażliwych grup pracowników, są również pomocne.

### 3.6 Przewidywanie i przejrzystość – lista kontrolna

- Czy istnieje szybka wymiana informacji pomiędzy partnerami społecznymi na temat kondycji organizacji oraz potencjalnych zagrożeń i możliwości?  
Zaznacz
- Czy przedsiębiorstwo jest przygotowane do stałej restrukturyzacji w kontekście zmian gospodarczych, przemysłowych i środowiskowych oraz ich wpływu na zatrudnionych?  
Zaznacz
- Czy istnieje dialog na temat przyszłych wymogów kwalifikacyjnych, przekwalifikowań oraz przeniesień w świetle zmian?  
Zaznacz
- Czy kierownicy zostali przeszkoleni z zakresu przewidywania i zarządzania zmianą?  
Zaznacz
- Czy istnieją uznane kanały komunikacji pomiędzy wszystkimi potencjalnie dotkniętymi zmianą organizacyjną, np.: działem kadr i kierownictwem, związkami zawodowymi i innymi przedstawicielami pracowników, pracownikami itd.?  
Zaznacz
- Czy istnieją potencjalne bariery wymiany informacji z powodu delikatnych kwestii handlowych związanych ze zmianami?  
Zaznacz
- Czy istnieje atmosfera zaufania i szczerości pomiędzy partnerami społecznymi, która umożliwia potrzebną elastyczność dla zbadania potencjalnych rozwiązań przed zmianą organizacyjną?  
Zaznacz
- Czy informacje i przedstawicielstwo w potencjalnej zmianie organizacyjnej są dostępne dla tych, których może ona dotknąć tzn. pracowników zagrożonych zwolnieniem?  
Zaznacz
- Czy, stosując przepisy krajowe na temat równego traktowania, proces selekcji na potrzeby przeniesienia, przekwalifikowania, czy też zwolnienia jest odbierany jako konsekwentny, sprawiedliwy i słuszny?  
Zaznacz
- Czy kryteria selekcji pracowników potencjalnie przeznaczonych do przeniesienia, przekwalifikowania, czy zwolnienia zostały opracowane z jak najszerszej perspektywy tzn. nie biorąc pod uwagę jedynie potrzeby firmy?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni odnosili się w swoich dyskusjach na temat podejścia do zmian organizacyjnych do międzynarodowych porozumień ramowych lub wcześniej opracowanych dokumentów wspólnych?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni ustanowili bądź zwrócili się do obserwatorium zatrudnienia, które mogłoby dostarczyć informacji na temat tendencji w zatrudnieniu, zmianach demograficznych oraz/lub zapotrzebowania na pracowników w sektorze?  
Zaznacz

#### 4. Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia



#### **4.1 Dlaczego szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia są ważne**

Długoterminowe planowanie zatrudnienia i rozwoju pracowników to integralna część skutecznej restrukturyzacji. Dlatego partnerzy społeczni powinni angażować się w dyskusje na temat przyszłego profilu umiejętności w sektorze i organizacji oraz szkoleń, przekwalifikowań i podnoszenia kwalifikacji długo przed rozpoczęciem procesu restrukturyzacji. Umożliwiają one nie tylko przygotowanie pracowników do przeniesień w ramach organizacji, lecz również długoterminowe szanse na zatrudnienie poza danym zakładem. Podkreśla to potrzebę strategicznego i długoterminowego zobowiązania do ustawicznego kształcenia pracowników zamiast wprowadzania przekwalifikowań, jako krótkoterminowego rozwiązania problemu zamknięcia miejsca pracy, outsourcingu lub innej reorganizacji. Planowanie sukcesji jest także ważnym elementem, gdyż pozwala partnerom społecznym zminimalizować skutki „odpływu umiejętności” po opuszczeniu sektora przez starszych pracowników wraz z ich nieocenionymi umiejętnościami i wiedzą, których nie zdążyli przekazać młodszym pracownikom. Przewidywanie przyszłego zapotrzebowania na umiejętności ma fundamentalne znaczenie dla minimalizacji negatywnych skutków restrukturyzacji, jak również w kontekście przejścia do gospodarki niskoemisyjnej. Oczekuje się, iż przejście do gospodarki niskoemisyjnej wywoła zwiększone zapotrzebowanie na wykształconych i wykwalifikowanych pracowników oraz spadek liczby miejsc pracy dla robotników niewykwalifikowanych. Prawdopodobnie będzie to wymagać działań na poziomie władz regionalnych i krajowych oraz na poziomie UE. Ponadto istnieje pogląd, według którego stanowiska pracy w nowych przedsiębiorstwach, „w szczególności w dziedzinie odnawialnych źródeł energii i usług są zazwyczaj gorzej opłacane i związane są z mniejszą pewnością zatrudnienia niż w tradycyjnych gałęziach sektora”<sup>xix</sup>.

#### **4.2 W jaki sposób zająć się kwestią szkoleń, przekwalifikowań i przeniesień?**

##### **4.2.1 Tworzenie formalnych mechanizmów przekwalifikowania pracowników**

Po podjęciu decyzji o redukcji bądź zmianie charakteru pracy w organizacji, partnerzy społeczni mogą rozpocząć wspólne prace w celu ustanowienia mechanizmów maksymalizacji możliwości znalezienia alternatywnego zatrudnienia przez dotkniętych pracowników. Jeden z respondentów badania przytoczył przykład pracownika, któremu zapewniono 42-tygodniowy kurs przekwalifikujący w dziedzinie elektryki po restrukturyzacji. Podobnie jak w przypadku wszystkich dyskusji na temat restrukturyzacji, wycucie czasu ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia dobrych relacji pomiędzy obiema stronami oraz wyniesienia z nich korzyści przez pracowników. Dobre zdolności przewidywania są podstawowym wymogiem solidnej strategii ustawicznego kształcenia.

W przypadku szwedzkiej firmy *Vattenfall*, poniżej, nacisk wydaje się być kładziony na indywidualizację szkoleń i wsparcie oferowane dotkniętym pracownikom w celu umożliwienia im podjęcia pracy w innym zawodzie. Poza tym przykład *Vattenfall* pokazuje jak przedsiębiorstwa mogą przekwalifikować i zachować pracowników, którzy wcale nie tracą na tym finansowo, jeśli nie potrafią znaleźć pracy za wynagrodzenie porównywalne do tego, które zapewniało ich zlikwidowane stanowisko.

##### ***Vattenfall w Szwecji***

Po negocjacjach ze związkami zawodowymi, przedsiębiorstwo powołało wewnętrzną, tymczasową organizację wsparcia o nazwie Steget w celu udzielania pomocy w znalezieniu zatrudnienia zwalnianym pracownikom. Celem jej było rozpatrzenie 445 indywidualnych przypadków w ramach budżetu 205 milionów szwedzkich koron. Pracownicy zostali przeniesieni ze swoich zwykłych stanowisk do jednej z 5 jednostek Seget, by tam pracować w pełnym wymiarze godzin i znaleźć nowe miejsce pracy.

Na początku dokonano oceny każdej osoby (umiejętności, cechy osobowości, cele, aspiracje), co prowadziło do utworzenia planu rozwoju przez opiekuna, który dotyczył możliwości szkoleń pod kątem zdobycia nowej profesji lub zawodu, wyższego wykształcenia lub szkolenia przygotowującego do samozatrudnienia. Aby przygotować pracowników do znalezienia pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, w intranecie zakładu ukazywał się dwutygodnik, zaś wszystkie nowe posady musiały przejść przegląd celem sprawdzenia, czy jeden z członków Steget mógłby je objąć. Grupa Steget uzupełniała również pensje tych pracowników, którzy za jej pośrednictwem znaleźli gorzej opłacaną pracę.

Istnieją inne innowacyjne przykłady tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa wspierają zwalnianych pracowników po przekwalifikowaniu. W przypadku *Electricité de France*, poniżej, przedsiębiorstwo zaproponowało kapitał załączkowy pracownikom decydującym się założyć własną działalność gospodarczą.

#### ***Electricité de France we Francji***

Przedsiębiorstwo EDF założyło Centralną Jednostkę Doradczą w Paryżu do udzielania wsparcia rocznie 300-500 osobom, których zawody zanikają w firmie, a które nie chcą zmieniać miejsca pracy i stanowiska. Jednostka ta także pomagała byłym pracownikom w znalezieniu pracy w innym miejscu lub w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. W przypadku tych ostatnich, 4 członków jednostki pomagało tworzyć biznesplany i ubiegać się o środki finansowe w bankach. EDF oferowało również minimalny kapitał załączkowy na rozpoczęcie działalności.

#### **4.2.2 Przeniesienia i relokalizacja**

Przeniesienie to sposób przemieszczenia pracowników z obszarów organizacji, które są niekonkurencyjne do obszarów stabilnych lub przeżywających rozwój, co zwykle pociąga za sobą przekwalifikowania pracowników, których stanowiska stają się niepotrzebne.

#### **Przeniesienia w UK National Grid (Krajowa Sieć Energetyczna) w Wielkiej Brytanii**

W Wielkiej Brytanii Krajowa Sieć Energetyczna doświadczyła już kilku reorganizacji i zawsze stosuje szereg środków, włączając dobrowolne zwolnienia i wcześniejsze przechodzenie na emeryturę. Posiada również wspólny organ zwany Panelem Monitorowania Wolnych Stanowisk. Cały nadmiarowy personel tzn. osoby, które chcą przeniesienia, lecz dla których nie znaleziono wolnych stanowisk, jest umieszczany w rejestrze, który z kolei poddawany jest wspólnemu, kwartalnemu przeglądowi przez związki zawodowe i pracodawcę. Wszystkim osobom znajdującym się w rejestrze podawana jest osoba kontaktowa z działu kadr jako „kierownik ich sprawy”, zaś przedstawiciele związków zawodowych są informowani o wprowadzaniu i wykreślaniu osób z rejestru. Proces ten okazał się dużym sukcesem w zarządzaniu redukcją zatrudnienia w ludzki sposób.

Przeniesienia mogą pociągać za sobą relokalizację. Przykładowo w badaniu przeprowadzonym w *Elektrowni Łaziska w Polsce* przedstawiciel kierownictwa podkreślał, że firma proponuje pracownikom przeniesienia do innych elektrowni w całym kraju z czego wynika, że nie ma ograniczeń co do miejsca, gdzie można zaproponować przeniesienie pracownika. Poza przeniesieniem niektóre przedsiębiorstwa, jak na przykład *Electrica w Rumunii*, również oferują pracownikom dotkniętym restrukturyzacją pomoc i wsparcie w założeniu własnej firmy.

#### **4.2.3 Przekwalifikowania na poziomie sektorowym**

Kwestia przekwalifikowania może być omawiana także na poziomie sektorowym. Poniższa analiza przypadku pokazuje jak partnerzy społeczni w Holandii współpracowali w celu wprowadzenia pakietu środków, dość radykalnego, dla udzielenia pomocy dotkniętym restrukturyzacją.

#### **Abvakabo FNV (związek zawodowy) w Holandii**

Związki zawodowe jak i organizacje pracodawcy były zaniepokojone badaniem skutków liberalizacji sektora energii elektrycznej w *Holandii*. *Abvakabo FNV* zleciło wykonanie dalszych badań, które przedstawiły 12 zaleceń, włączając zalecenie mobilności pracowników wraz z pracą poddawaną outsourcingowi, zalecenie tworzenia planów wsparcia socjalnego dla zagrożonych pracowników, skrócenia tygodnia pracy w sektorze, wzrostu produkcji energii w *Holandii* oraz dywersyfikacji działalności firmy. Jedno z zaleceń dotyczące kształcenia i rozwoju pracowników zostało podjęte przez zaangażowanych partnerów społecznych i spowodowało powstanie finansowanego przez przemysł Funduszu Kształcenia i Rozwoju, prowadzącego przekwalifikowania pracowników. Fundusz powstał w kontekście dalszych redukcji miejsc pracy, do których nie miała zastosowania możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę.

Podobne firmy również połączyły siły i wprowadziły swoje własne akademie, dostosowane do zaspokojenia konkretnych potrzeb organizacji, jak pokazano poniżej.

#### **Centrica i British Gas w Wielkiej Brytanii**

W brytyjskim sektorze gazu zarówno Centrica jak i British Gas utworzyły akademie dla własnych pracowników służące konkretnym celom. Centrica utworzyła akademię szkoleniową z zakresu telefonicznej obsługi klienta, która obejmowała rekrutację spoza przemysłu, zaś firma British Gas założyła Akademię Inżynierską celem szkolenia inżynierów gazownictwa w zakresie obecnej technologii.

#### **4.2.4 Zagadnienia związane z umiejętnościami pracowników**

Istnieje pewna liczba zagadnień związanych z umiejętnościami pracowników, które należy rozważyć przewidując restrukturyzację, włączając następujące:

- Jaki jest poziom umiejętności pracowników dotkniętych restrukturyzacją?
- Czy istnieją starsi pracownicy dotknięci restrukturyzacją, którzy chcieliby opuścić przedsiębiorstwo?
- Jakie są koszty zaproponowania starszym pracownikom wcześniejszego przejścia na emeryturę dla przedsiębiorstwa? Tu należy wziąć pod uwagę fakt, iż wcześniejsze przejście na emeryturę, często dofinansowywane z funduszy emerytalnych (emerytury pomostowe), w wielu krajach nie jest już realne.
- Jeśli pracownicy ci zaakceptują wcześniejsze przejście na emeryturę, jaki będzie tego wpływ na zbiór umiejętności przedsiębiorstwa?
- Czy istnieją inne grupy pracowników, którzy mogliby podnieść swoje kwalifikacje i zastąpić starszych pracowników przechodzących na wcześniejszą emeryturę?

#### **4.2.5 Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę i zbiór umiejętności**

Wynagrodzenie i rekompensaty tradycyjnie wiążą się z wiekiem i stażem pracy, z szeroko stosowanym wcześniejszym przechodzeniem na emeryturę podczas restrukturyzacji. Wyrażenie zgody na wcześniejsze przejście na emeryturę starszych pracowników, niepoprzedzone analizą zbioru umiejętności pozostających pracowników, może mieć szkodliwe skutki dla przyszłości przedsiębiorstwa lub dla pozostających i przyszłych zatrudnionych. Każdy system, który pozwala na wcześniejsze przechodzenie na emeryturę powinien być połączony z długofalową strategią firmy, aby zapobiec sytuacji, w której „odpływ umiejętności” pozostawia firmę na następne lata z pracownikami o niewystarczających umiejętnościach.

Zmiany demograficzne w Europie wymuszają strategię zatrudnienia dążące do zatrzymania starszych pracowników na rynku pracy i wydłużenia, nie zaś skrócenia lat pracy<sup>xx</sup>. Stąd wiek emerytalny najprawdopodobniej ulegnie przesunięciu w górę. Jednocześnie trwa przenoszenie ustawodawstwa unijnego na temat dyskryminacji ze względu na wiek do prawa krajowego, co może podważyć zapisy na temat wieku emerytalnego i poszerzyć zakres stron zaangażowanych w negocjacje. W przeszłości duże zapotrzebowanie na pakiety hojnych odpraw za dobrowolne zwolnienia, w większości wcześniejsze emerytury, oznaczało, że zakres zbiorowych działań i negocjacji był często ograniczony. Możliwe jest, iż w przyszłości zamiast rekompensaty za wycofanie się z rynku pracy, rekompensata powinna odzwierciedlać koszt ponownego zatrudnienia w sensie przekwalifikowania lub ponownego przeszkolenia. Potencjalnie mogłoby to rozwiązać niektóre kwestie równości poruszane w podejściu do restrukturyzacji opartym na starszeństwie (patrz przypadek LIFO w Szwecji w Punkcie 3). Niemniej jednak zmiana może okazać się kontrowersyjna, gdyż pozbawiłaby niektórych pracowników ich obecnych praw wynikających z redukcji etatów, które w ich oczach są prawami nabytymi.

#### 4.2.6 Zapobieganie odpływowi umiejętności

Partnerzy społeczni powinni czynić starania, by ograniczyć „odpływ umiejętności” tzn. ucieczkę wykwalifikowanych pracowników z przemysłu, w którym nadal istnieje na nie zapotrzebowanie do innych sektorów gospodarki, gdzie ich umiejętności są zbędne. W perspektywie długoterminowej umiejętności tych pracowników zostają utracone.

##### **Odpływ umiejętności w przemyśle motoryzacyjnym w Wielkiej Brytanii**

Z ponad 6.000 miejsc pracy zlikwidowanych w brytyjskiej miejscowości Longbridge w rezultacie zamknięcia fabryki Rover, 2.300 osób pozostawało bez pracy dziesięć miesięcy po jej zamknięciu, zaś obecnie oczekuje się dalszego spadku produkcji w regionie o ponad 10% na przestrzeni następných dziesięciu lat. Jednak sektorem, który odnotowuje wzrost w tym regionie jest sektor usług, oferujący słabo wykwalifikowanym słabo płatne miejsca pracy<sup>xxi</sup>. Wysoko wykwalifikowani inżynierowie i inni pracownicy z Longbridge będą musieli przekwalifikować się, zaś ich umiejętności zostaną utracone. Pomimo tego możliwe jest, że niektórzy z pracowników w Longbridge, jak inżynierowie, otrzymali szansę pracy w innym miejscu, gdzie potrzebne są kwalifikacje techniczne (patrz Europejskie Obserwatoria w Punkcie 4).

Zachowanie umiejętności starszych pracowników niesie ze sobą wyzwania dla partnerów społecznych. Jest to jednak możliwe, jak pokazuje analiza przypadku *Vattenfall*, lecz wymaga innowacyjnych rozwiązań.

##### **Zachowanie umiejętności starszych pracowników: Vattenfall AB w Szwecji**

*Vattenfall AB* stale musi walczyć o przyciągnięcie młodszych pracowników. Doprowadziło to do opracowania trzech sposobów na zatrzymanie starszej kadry.

Po pierwsze, pracownicy w wieku powyżej 58 lat mają możliwość wyboru pracy na 80% pełnego wymiaru godzin za 90% swego wynagrodzenia, bez jakichkolwiek potrąceń składek emerytalnych. Po drugie, istnieje Pula Zasobów Seniorów, która prezentuje umiejętności i kwalifikacje starszych pracowników dotkniętych potencjalnymi zwolnieniami tak, by inne działy zakładu mogły z nich skorzystać. Po trzecie, doświadczenie starszych pracowników zostaje zachowane w firmie poprzez wykorzystanie ich w programie szkoleniowym dla młodszych pracowników. Powyższe rozwiązania są stosowane, gdy istnieje porozumienie pomiędzy zainteresowanymi pracownikami i ich przełożonymi.

Powyższy przypadek pokazuje również jak pracodawcy mogą przyciągnąć młodszych pracowników oraz jak wiedza i doświadczenie starszych pracowników z większym stażem mogą być zatrzymane i przeniesione.

#### 4.2.7 Kształcenie ustawiczne

W europejskiej strategii zatrudnienia kształcenie ustawiczne zostało przedstawione jako odpowiedź na restrukturyzację przemysłu, która ma zapewnić, by pracownicy usunięci ze stanowisk w wyniku restrukturyzacji lub relokalizacji miejsca pracy, jak również pozostający na swych stanowiskach, posiadali umiejętności gwarantujące im zatrudnienie. W *Wielkiej Brytanii* w 1998 roku rząd utworzył Związkowy Fundusz Kształcenia dla wspierania kształcenia w miejscu pracy. Od roku 2002 związki mają prawo powoływania lub wyboru Związkowych Przedstawicieli ds. Kształcenia dla promowania edukacji wśród pracowników. Koncepcja ta okazała się skuteczna w przyciąganiu „nietradycyjnych” uczniów w zakładzie. Model ten jest obecnie wdrażany w całej Europie. Cztery zakłady Arcelor w *Niemczech, Hiszpanii, Belgii i Luksemburgu* są zaangażowane w projekt finansowany ze środków unijnych i wspierany przez *Europejską Federację Metalowców*. To przykład promowania modelu Związkowego Przedstawiciela ds. Kształcenia w kontekście organizacji międzynarodowej z międzynarodowym dialogiem pomiędzy pracownikami<sup>xxii</sup>.

### **Kształcenie ustawiczne w sektorze bankowym w Wielkiej Brytanii**

Po zamknięciu jednej z głównych jednostek *brytyjskiego* banku w wyniku offshoringu firma wraz ze związkami zawodowymi opracowała „umowę szkoleniową”, która włączyła do programu rokowań kwestię przekwalifikowań pracowników. To nałożyło na pracodawcę odpowiedzialność za przyszłą „zatrudnialność” swoich pracowników, zarówno w sensie kosztów jak i płatnego urlopu. Choć wcześniej podobne firmy korzystały z prywatnych instytucji szkoleniowych, tu pracodawca nawiązał współpracę z lokalnymi instytutami szkolnictwa wyższego oraz z nowo powołanymi Związkowymi Przedstawicielami ds. Kształcenia, aby zapewnić podniesienie ogólnej „zatrudnialności” swoich pracowników. To z kolei nawiązuje do koncepcji „flexicurity” (połączenia modelu elastycznego rynku pracy z bezpieczeństwem socjalnym pracowników) oraz korzystania z lokalnych organizacji edukacyjnych dla celów udzielenia pomocy pracownikom dotkniętym restrukturyzacją.

Związkowi Przedstawiciele ds. Kształcenia nie tylko promują naukę w miejscu pracy, lecz także pomagają związkom zawodowym i pracodawcom w rozpoznawaniu potrzeb szkoleniowych indywidualnych osób. Zwykle związek i pracodawca wspólnie opracowują „Analizę zapotrzebowania na szkolenia”, która jest dołączana do pasków wynagrodzenia lub rozdawana na terenie całego zakładu przez Przedstawicieli. Następnie dane są zbierane, często anonimowo, umożliwiając identyfikację tendencji w zapotrzebowaniu na szkolenia i preferowane kursy. Związkowi Przedstawiciele ds. Kształcenia i pracodawca wspólnie wybierają najlepszy podmiot realizujący szkolenia, poszukują funduszy i organizują szkolenie tzn. zapewniają pomieszczenie w zakładzie. Po szkoleniu Przedstawiciele i pracodawca mogą ocenić jego jakość jak również określić, czy szkolenie wypełniło braki kwalifikacyjne zidentyfikowane przez wcześniejszą „Analizę zapotrzebowania na szkolenia”. Powyższy cykl działań można powtarzać tak często, jak tego wymaga zaspokojenie potrzeb szkoleniowych wszystkich pracowników.

Jak już wcześniej podkreślano w niniejszym podręczniku, dialog społeczny jest procesem ciągłym, a poniższy przykład pokazuje jak pracodawcy i związki zawodowe mogą osiągnąć sukces budując kulturę ciągłego rozwoju i ustawicznego kształcenia.

### **ENEL we Włoszech**

„Pakt porozumienia” z 1999 roku zawierał zobowiązanie do programu ciągłych szkoleń, które angażowałyby związki zawodowe dążąc do poprawy wewnętrznej mobilności pracowników i dywersyfikacji działalności. Program ten kładł również szczególny nacisk na przekwalifikowanie kobiet. Jego postęp był monitorowany przez wspólną komisję ds. szkoleń i zatrudnialności.

W 2006 roku weszło w życie dalsze porozumienie dwustronne na temat współpracy dotyczące przyszłych potrzeb szkoleniowych, włączając zobowiązanie do szkolenia nowych pracowników i ustawicznego kształcenia.

Firma *ENEL* powołała również oddzielną firmę szkoleniową pod nazwą *Sfera*, będącą wynikiem fuzji różnych szkół technicznych i zawodowych wewnątrz firmy. *Sfera* prowadzi szkolenia „twarzą w twarz”, e-learning oraz szkolenia w pracy w następujących dziedzinach: języki obce, informatyka, zarządzanie i miękkie umiejętności oraz bardziej ogólne szkolenia techniczne i zawodowe. Szkolenie jest spersonalizowane i skupia się na indywidualnych rolach w pracy. Każdy pracownik uzgadnia z firmą *Sfera* typ szkolenia, jakie otrzyma.

Prywatyzacja, czy liberalizacja stanowią wyzwanie dla pracodawców i zatrudnionych, które może wymagać różnego sposobu podejścia do kwestii związanych z umiejętnościami. Poniższy przykład z *Estonii* pokazuje jak pracodawcy dostosowali się do sytuacji.

### ***Eesti Energia w Estonii***

Liberalizacja rynku oznaczała dla *Eesti Energia* utratę doświadczonych pracowników na rzecz sąsiednich państw, gdzie są lepsze warunki pracy i wynagrodzenia, jak również brak potrzebnej znajomości języków, handlu energią i przepisów dotyczących energii wśród tych członków załogi, którzy pozostali. To doprowadziło do zmian w tradycyjnych metodach rekrutacji.

Wiedzę zdołano „nabyć” (często poprzez firmy headhunterskie) za granicą. Jednocześnie firma zmieniła wizerunek stając się atrakcyjnym pracodawcą oferującym wysokie wynagrodzenia i możliwość dołączenia do dynamicznego i ważnego strukturalnie sektora. Aby rozwiązać problem braku wykwalifikowanych pracowników, firma brała udział w targach pracy, otwartych dniach oraz współpracowała z ośrodkami szkolnictwa wyższego (Politechnika w Tallinie) przedstawiając oferty pracy oraz sponsorując programy wymiany praktyk studenckich za granicą, aby umożliwić studentom zdobycie nowej wiedzy i umiejętności (np.: we *francuskim* sektorze energii jądrowej) oraz doświadczenia na rynkach w pełni zliberalizowanych.

Długofalowe planowanie zagadnień związanych z umiejętnościami jest najlepszą metodą rozwiązywania braków wykwalifikowanych pracowników. Przedsiębiorstwo *E.ON* w Szwecji odkryło jednak, że poprzez wspieranie obecnych pracowników, szczególnie tych, którzy wcześniej odpadli z zakładowych programów szkoleniowych, nietrudno jest zlikwidować tego typu braki.

### ***E.On w Szwecji***

Firma *E.On* w Szwecji prowadzi projekt, który próbuje identyfikować pracowników, którzy nie ukończyli edukacji związanej z energią elektryczną. Następnie oferuje się wsparcie takich osób w ukończeniu edukacji począwszy od etapu, na którym przerwali ją. Według przedsiębiorstwa jest to szybka i niekosztowna metoda wypełniania braków w sile roboczej w tym sektorze.

### **4.3 Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia podsumowanie**

Długoterminowe planowanie wykorzystania siły roboczej, obejmujące profilowanie umiejętności i przyszłych potrzeb zatrudnionych, odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu „zatrudnialności” pracownika i możliwości jego przyszłego przesunięcia w ramach przedsiębiorstwa. Część tego planowania musi uwzględniać mechanizmy formalnego przekwalifikowania, zarówno na poziomie zakładowym jak i sektorowym, które jest zintegrowane z formalnymi programami przeniesień.

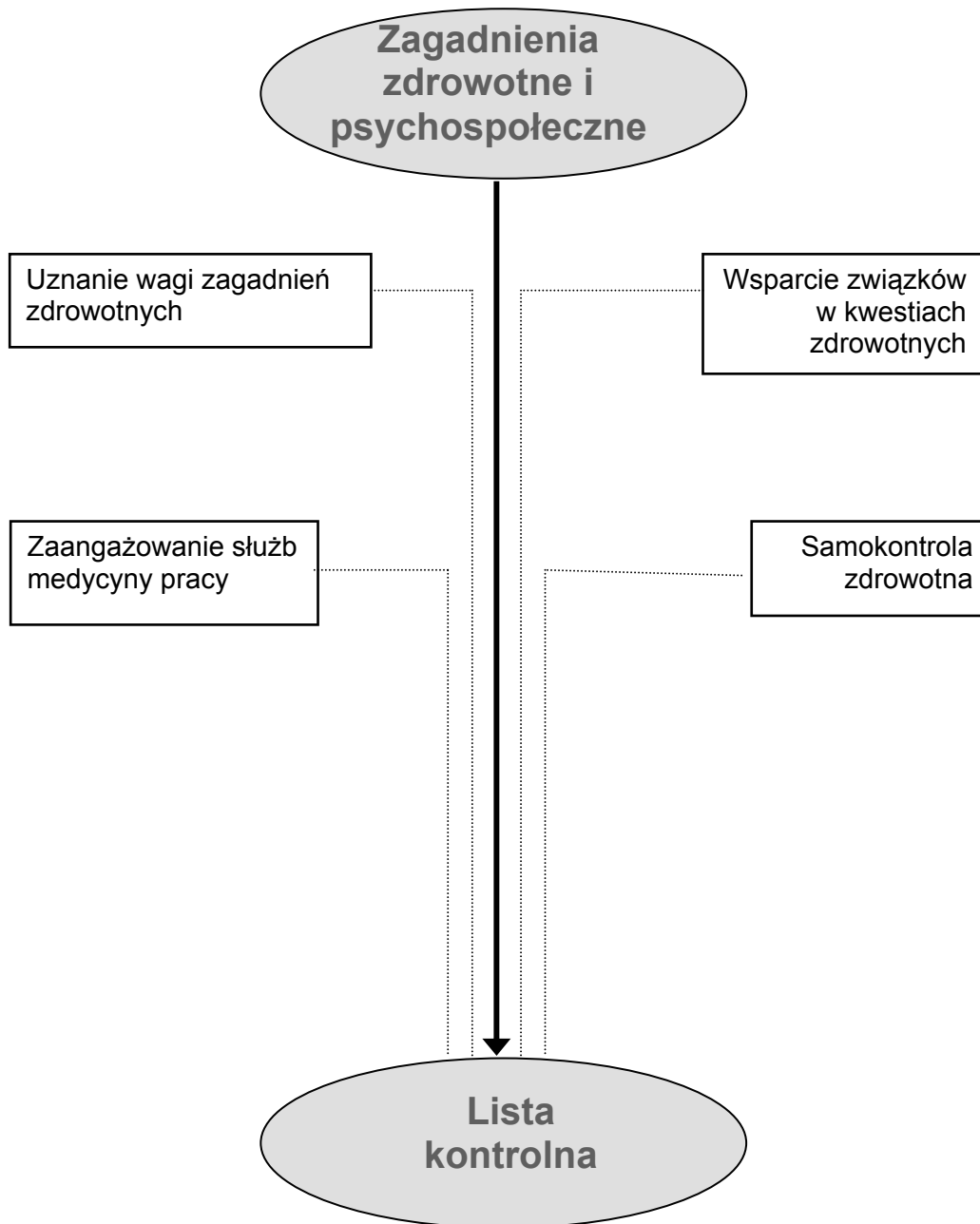
Wykorzystanie opcji wcześniejszego przechodzenia na emeryturę podczas restrukturyzacji powinno być podejmowane w połączeniu z odpowiednim monitoringiem zapotrzebowania na umiejętności w przedsiębiorstwie, gdyż w przypadku braku równowagi pomiędzy nimi może dojść do odpływu umiejętności z przedsiębiorstwa, co z kolei może mieć szkodliwe skutki w przyszłości.

Promowanie kształcenia ustawicznego wśród załogi ma pozytywne skutki w odniesieniu do potencjalnej utraty umiejętności. Można je realizować poprzez związkowe programy kształcenia, partnerstwo z ośrodkami szkolnictwa wyższego oraz skuteczną transformację przedsiębiorstw w dobrych pracodawców.

#### 4.4 Szkolenia, przekwalifikowania i przeniesienia – lista kontrolna

- Czy istnieje długofalowy profil umiejętności potrzebnych organizacji i czy istnieje strategia szkoleniowa, by jemu sprostać?  
Zaznacz
- Czy szersze prognozy dotyczące sektora i przewidywanie w zakresie zmian środowiskowych są ujmowane w strategii organizacji?  
Zaznacz
- Czy istnieje długoterminowy program przeniesień ułatwiający przesuwanie pracowników ze stanowisk, które staną się przestarzałe do obszarów, gdzie będzie zapotrzebowanie na umiejętności, oraz czy istnieje mechanizm monitorowania i ułatwiania takich rozwiązań?  
Zaznacz
- Czy istnieją wdrożone mechanizmy sektorowe w Twoim kraju, które zapewniają kursy przekwalifikujące dla osób dotkniętych zmianami organizacyjnymi?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni omówili kwestię zbioru umiejętności pracowników w swoich dyskusjach nad zmianą organizacyjną?  
Zaznacz
- Jeśli zastosowano strategię wcześniejszych emerytur, czy omówiono potencjalne ryzyko odpływu umiejętności?  
Zaznacz
- Jeśli sugerowano hojne odprawy dla dobrowolnie zwalnających się, czy rozważono opcję wykorzystania tych płatności na rzecz osób poddających się przekwalifikowaniu zawodowemu?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni rozważyli możliwość przekwalifikowania zawodowego starszych pracowników tzn. korzyści płynące z zatrzymania starszych pracowników, biorąc pod uwagę wskazówki ustawodawstwa unijnego i krajowego na temat dyskryminacji ze względu na wiek oraz promocję kształcenia ustawicznego?  
Zaznacz
- Jeśli podjęto decyzję o zwolnieniach podczas zmiany organizacyjnej, czy stworzono formalne mechanizmy mające wspierać zwalniane osoby w znalezieniu innego zatrudnienia wewnątrz i poza organizacją?  
Zaznacz
- Czy rozważono wykorzystanie związkowych przedstawicieli ds. kształcenia dla ułatwienia przekwalifikowań zawodowych przed i w trakcie zmiany organizacyjnej lub dla potrzeb kształcenia ustawicznego?  
Zaznacz
- Czy istnieją mechanizmy monitorowania i oceny programów przekwalifikowań zawodowych?  
Zaznacz

## 5. Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne



## 5.1 Dlaczego zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne są ważne

Istotne jest, aby partnerzy społeczni rozumieli wpływ restrukturyzacji na psychiczne jak i fizyczne zdrowie indywidualnych pracowników nią dotkniętych oraz na organizację jako całość. Stres wynikający z braku pewności lub niepewnego miejsca pracy może objawiać się złym zdrowiem, lecz może również mieć wpływ na wyniki i wydajność przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja może odsonić i uwydatnić istniejącą kondycję zdrowotną załogi, jak również wywołać nowe problemy. Ponadto, partnerzy społeczni powinni być świadomi wpływu restrukturyzacji na zdrowie tych pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie po przeprowadzeniu restrukturyzacji i padają ofiarą tak zwanego „syndromu ocalałego”. Po restrukturyzacji nakład pracy pozostających w zakładzie może ulec zwiększeniu, co może mieć na nich negatywne skutki mogące zniwelować cały cel procesu restrukturyzacji, potęgując narażenie pracowników na choroby i nakładając duże obciążenie na indywidualne osoby, relacje z przełożonymi i całą organizacją. Często zakłada się z góry, że pracownicy będą w stanie poradzić sobie sami w procesie zmian następującym tuż po restrukturyzacji. Jednak istnieją dowody na to, że wskaźnik powrotu do normalnego stanu jest różny oraz że istnieje potrzeba pomocy i wsparcia dla pracowników po wstrząsie, jakim jest całkowita utrata pracy, czy też przeniesienie z jednej części przedsiębiorstwa do drugiej.

Jak pokazuje badanie (MIRE), promowanie zdrowia w miejscu pracy przed restrukturyzacją może pomóc stworzyć kulturę świadomości zdrowotnej wśród pracowników, co z kolei umożliwia im i ich pracodawcom przystosowanie i podołanie zmianom. Jednak mimo potencjalnych korzyści, służby medycyny pracy nie są powszechnie dostępne i nie zawsze włączają prewencyjne inicjatywy zdrowotne.

## 5.2 W jaki sposób zająć się zagadnieniami zdrowotnymi i psychospołecznymi?

### 5.2.1 Pomoc w miejscu pracy

Istnieją przykłady współpracy partnerów społecznych w kierunku minimalizacji wpływu niepotrzebnego stresu na indywidualnych pracowników i firmę, dla której pracują. Podobnie jak w przypadku wcześniej omawianych kwestii, niezmiernie istotne jest rozważenie potencjalnego wpływu na zdrowie pracowników na długo przed wprowadzeniem restrukturyzacji, aby zminimalizować stres i inne skutki uboczne.

Poniższa analiza przypadku, dostarczona przez *Austriackie Stowarzyszenie Przedsiębiorstw Elektroenergetycznych*, ukazuje sposoby pomocy, jaką mogą udzielić pracodawcy osobom negatywnie dotkniętym przez restrukturyzację.

Pewne przedsiębiorstwo uznaje, iż zmiana jest ciągłym procesem, w odpowiedzi na który ma ono obowiązek udzielić wsparcia pracownikom w formie środków prewencyjnych. Podczas restrukturyzacji pracownikom zapewnia się specjalne szkolenia i coaching z zakresu tematyki zdrowotnej. Głównym celem przedsiębiorstwa jest stworzenie nowoczesnego i zdrowego miejsca pracy. Dlatego też ubiegało się ono o certyfikat „promocji medycyny pracy”, który uzyskało w 2006 roku. Aby zdobyć niniejszy certyfikat, przedsiębiorstwo musiało spełnić szereg kryteriów i podjęło następujące kroki:

- Współpraca z państwową służbą zdrowia i FGÖ jako organizacjami wsparcia
- Zakładowe „Badanie energii” (Mobilne doradztwo zdrowotne) we wszystkich oddziałach
- Program szkoleniowy dotyczący różnych zagadnień zdrowotnych
- Nacisk na odżywianie, zdrowe przekąski
- Zakładowa stołówka reedukacyjna, organizacja Weight Watchers (prowadząca programy odchudzające) w zakładzie
- Kurier owocowo-warzywny, klub karotki (dla każdego sekretariatu)
- Nacisk na ruch
- Programy „W formie na wiosnę i zimą”, „W formie w pracy”
- QiGong, Feldenkrais, Nordic Walking

Przykłady powyższych inicjatyw można również poszerzyć o programy rehabilitacji w celu polepszenia ponownej integracji chorych pracowników, sesje poświęcone zwiększaniu świadomości organizacji i pracowników na temat potencjalnych zagrożeń zdrowotnych, wsparcie socjalne i doradztwo w sytuacjach przeniesienia oraz monitorowanie zdrowia indywidualnych pracowników. Ponadto kilka przedsiębiorstw wprowadziło inicjatywy prewencyjne, które obejmują narzędzia indywidualnego monitorowania własnego zdrowia przez pracowników przy jednoczesnym przyznaniu przedsiębiorstwu środków do monitorowania stresu podczas reorganizacji.

Niektóre przedsiębiorstwa zatrudniają specjalistów medycznych do pomocy we wcielaniu polityki zdrowotnej w miejscu pracy. Przykładowo czeskie przedsiębiorstwo *CEZ* bezpośrednio zatrudnia psychologów jak również zapewnia pełną opiekę medyczną dla wszystkich pracowników. Takie rozwiązanie byłoby bardzo ważne podczas i po restrukturyzacji. W przypadku *British Gas* pracownikom zapewniono możliwość wykonywania telefonów na całodobową niezależną linię telefoniczną w celu uzyskania porad zdrowotnych.

Kolejną innowacyjną inicjatywą, zastosowaną przez firmę spoza sektora, było zorganizowanie raz w roku „Dnia Zdrowia” w celu promocji zdrowia wśród pracowników oraz umożliwienia im podniesienia świadomości na temat problemów zdrowotnych, takich jak stres. Inicjatywa „Dnia Zdrowia” obejmowała informacje na temat bezpieczeństwa pracy oraz technik relaksacji, sportu, śpiewu oraz zajęć grupowych jak również promowania równowagi w życiu w świetle wymagającej natury pracy w szpitalu – długich dyżurów, pracy na zmiany oraz wysokiego poziomu stresu fizycznego i psychicznego.

Naturalnie nie tylko pracodawcy mogą oferować pomoc. Poniższy przykład pokazuje, co związki zawodowe mogą zrobić dla swoich członków w trudnym okresie zmian.

*Unison*, związek zawodowy służb państwowych w *Wielkiej Brytanii*, oferuje swoim członkom wsparcie w formie „Unison Welfare” (Opieka Unison). Jest to organizacja charytatywna prowadzona przez związek, której celem jest pomoc jej członkom w kwestiach praktycznych, które mogą zredukować odczuwany stres, zapobiegając uczuciu izolacji i osamotnienia podczas procesu zmian. Unison Welfare to unikalna poufna służba oferująca doradztwo i wsparcie tylko dla członków *Unison* i ich rodzin z zakresu:

- Zadłużenia
- Zasiłków
- Pomocy finansowej
- Przerw i urlopu
- Doradztwa osobowego

Ta organizacja charytatywna organizuje krajowe seminaria pomagające członkom związku i ich rodzinom w rozwiązaniu konkretnych problemów oraz oferuje wsparcie finansowe „urlopów dla dobrego samopoczucia” („wellbeing breaks”).

Istnieją również inne dobre przykłady spoza przemysłu energii elektrycznej, które ilustrują sposób w jaki przedsiębiorstwa mogą monitorować zdrowie swoich pracowników, jak pokazuje analiza przypadku *BT* w *Wielkiej Brytanii*. W kontekście trwającej restrukturyzacji oraz zaniepokojenia kwestiami zdrowotnymi i bezpieczeństwa pracy, firma *BT* wraz ze związkami zawodowymi wprowadziła narzędzie do rozpoznawania i zwalczania stresu u pracowników. Narzędzie to (STREAM) posiadało formę formularza oceny on-line w zakładowej sieci intranet, która jest szeroko reklamowana. Pytania dotyczyły obszarów takich jak wymogi pracy, kontrola nad procesem pracy, wsparcie kierownictwa, relacje w miejscu pracy, role i, co istotne, zmiany. Wypełnione formularze pozwalały na identyfikację tych, którzy cierpią na stres lub, u których istnieje ryzyko stresu. Następnie pracownikowi oferowano doradztwo z zakresu rozwiązywania powstających problemów oraz dalszą pomoc w ramach zakładowego Programu Pomocy Pracownikom, według potrzeb. Chociaż narzędzie to nie zostało wprowadzone specjalnie z powodu restrukturyzacji, przedsiębiorstwo i związki

zawodowe zdołały uporządkować anonimowe wyniki tak, by monitorować stres w miejscu pracy, szczególnie w relacji do zmian organizacyjnych.

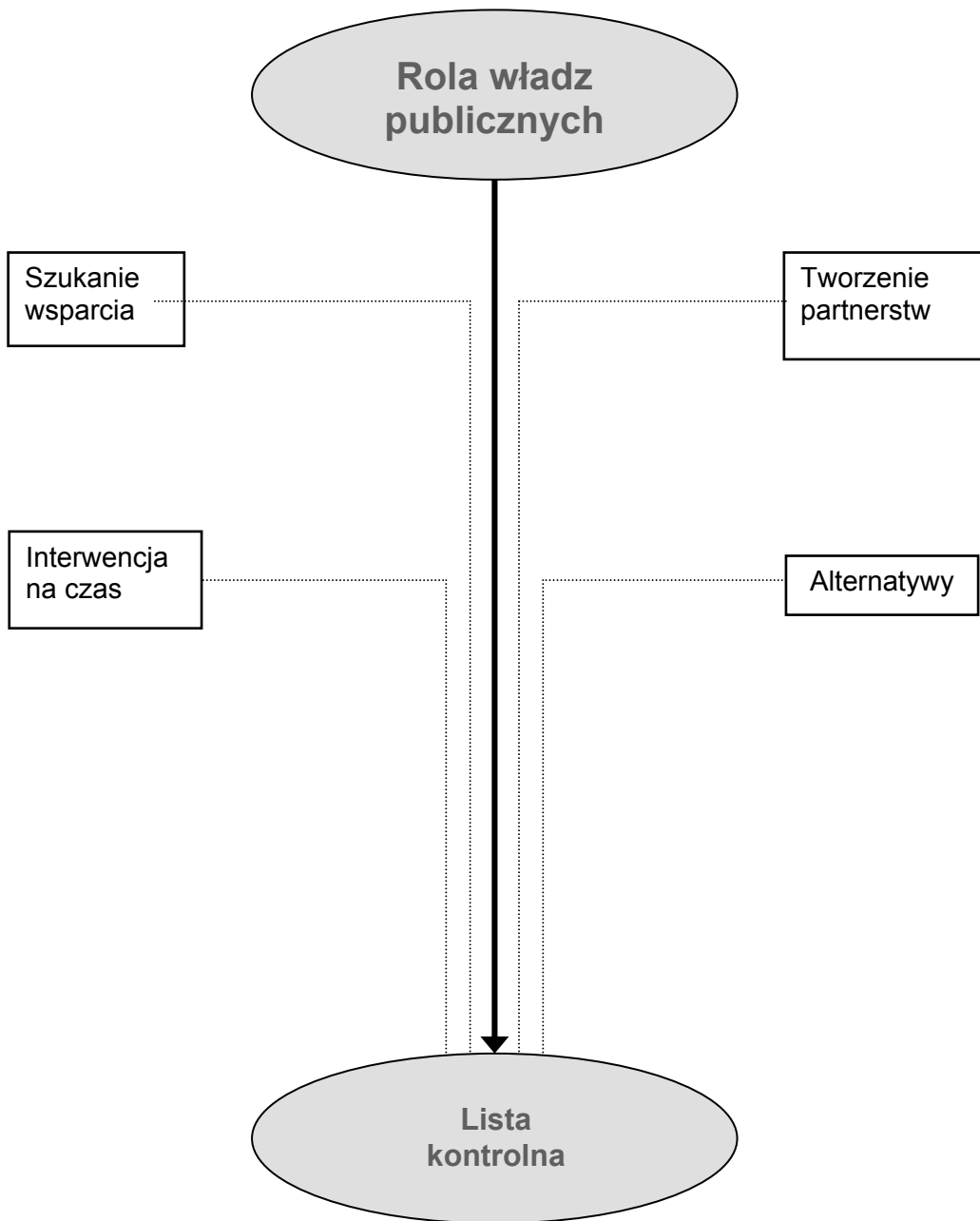
### **5.3 Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne – podsumowanie**

Doświadczenie restrukturyzacji może negatywnie odbić się na zdrowiu zarówno odchodzących jak i pozostających w przedsiębiorstwie pracowników. Aby zminimalizować te skutki, korzystne jest promowanie programów zdrowotnych przed i w trakcie restrukturyzacji. Działania te powinny stać się częścią szerszej polityki prozdrowotnej wśród załogi i mogą obejmować rozbudowę istniejących służb medycyny pracy. Związki zawodowe także mogą odegrać rolę poprzez zapewnienie usług swoim członkom, które wesprą ich podczas zmian, lecz nie powinno się to odbywać kosztem przedsiębiorstwa, które także pomaga swoim pracownikom.

### **5.4 Zagadnienia zdrowotne i psychospołeczne – lista kontrolna**

- Czy zakładowe służby medycyny pracy zostały włączone w proces zmiany organizacyjnej?  
Zaznacz
- Czy związki zawodowe zaangażowane w zmianę organizacyjną udzielają porad oraz/lub praktycznego wsparcia w tematyce zdrowotnej?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni omówili kwestię potencjalnych skutków zmiany organizacyjnej, takich jak zwiększenie nakładu pracy, dla zdrowia pracowników pozostających w firmie?  
Zaznacz
- Czy partnerzy społeczni omówili możliwość wprowadzenia mechanizmów monitorowania przez pracowników swego własnego zdrowia i jeśli tak, czy uzyskane informacje są dostępne dla osób podejmujących strategiczne decyzje na temat zmian organizacyjnych?  
Zaznacz

## 6. Rola władz publicznych



### **6.1 Dlaczego rola władz publicznych jest ważna**

Restrukturyzacja może mieć znaczący wpływ na gospodarkę lokalną, w szczególności gdy firma zwalnająca pracowników jest głównym pracodawcą w regionie. Efekt domina dotyczący lokalne łańcuchy dostawy, często MSP, może być dotkliwy. Na poziomie regionu władze publiczne odgrywają kluczową rolę w procesie wspierania regeneracji oraz ponownego dostosowania się pracowników dotkniętych restrukturyzacją. W tym kontekście władze publiczne stanowią instytucje szkoleniowe i edukacyjne, lokalne i centralne władze samorządowe, urzędy pośrednictwa pracy oraz ośrodki opieki społecznej. W kilku krajach europejskich „firmy przejściowe” na poziomie regionalnym działają w charakterze czasowego pracodawcy zastępczego zachęcając zwolnionych pracowników do poszukiwania pracy oraz udziału w szkoleniach. Szeroko zakrojone inicjatywy europejskie mogą także zapewnić dofinansowanie dla regionów zarządzanych przez władze publiczne.

Dlatego odzew na restrukturyzację wykracza poza organizację oraz kompetencje partnerów społecznych. Od pewnego czasu Komisja Europejska propaguje pojęcie ‘flexicurity’ - połączenia modelu elastycznego rynku pracy z bezpieczeństwem socjalnym pracowników. Model flexicurity nie ma na celu stworzenia kultury „zatrudnić i zwolnić”, ale wręcz przeciwnie, jeśli dobrze wdrożony, oferuje pracownikom „bezpieczeństwo zatrudnienia” w przeciwieństwie do pojęcia „pewność pracy”, a polega na dobrze zdefiniowanym, holistycznym i długofalowym planowaniu ze strony pracodawców.

Flexicurity pociąga za sobą również pojęcie stałej restrukturyzacji, w której pracodawca oraz zatrudnieni przyjmują do wiadomości fakt, że ustawiczne zmiany są nieuniknione, a ich konstruktywna współpraca przyciąga ludzi i pozwala im poczuć się częścią cyklu zachodzących zmian. Zintegrowane strategie dotyczące flexicurity można często zaobserwować w krajach gdzie dialog, a przede wszystkim zaufanie, pomiędzy partnerami społecznymi oraz pomiędzy partnerami społecznymi i władzami publicznymi odgrywa znaczącą rolę. Komunikat Komisji Europejskiej (REF).

Filary „flexicurity”:

- Elastyczne i przewidywalne warunki umów
- Kompleksowe strategie ustawicznego kształcenia
- Skuteczna aktywna polityka rynku pracy
- Nowoczesne systemy zabezpieczeń społecznych

Rządy krajowe i regionalne odgrywają kluczową rolę we wdrażaniu niezbędnych strategii rynku pracy, w szczególności dotyczących przewidywania oraz identyfikacji umiejętności poszukiwanych w przyszłości na krajowych i regionalnych rynkach pracy oraz zapewniania infrastruktury dla długoterminowej zatrudnialności pracowników. Ponadto, na poziomie organizacyjnym niemożliwe jest wdrożenie gospodarki niskoemisyjnej i proces ten zostanie przeprowadzony przez rządy krajowe i regionalne. Powinny one także wesprzeć organizacje w ich reorientacji w zakresie zapotrzebowania i zaopatrzenia w energię alternatywną i przewidywaniu odpowiednich umiejętności oraz wesprzeć pracowników w dostosowaniu się do tych zmian.

### **6.2 W jaki sposób zająć się kwestią zaangażowania władz publicznych?**

#### **6.2.1 Szukanie wsparcia**

Aby uzyskać wsparcie ze strony władzy publicznej, należy zaprosić ją do dyskusji w odpowiednim momencie. Istnieje kilka inicjatyw na skalę europejską mających na celu wsparcie firm przechodzących zmiany w pewnych regionach, jak również pojawiły się inne inicjatywy, na szczeblach krajowych, wspierające regenerację i adaptację w określonych regionach. Związki zawodowe mogą udzielić wsparcia pracodawcom w zakresie pozyskiwania pomocy ze strony władz publicznych, ale jeśli inicjatywa ma pociągać za sobą wymagane finansowanie, związki powinny zostać zaangażowane na wczesnym etapie w celu zapewnienia ich poparcia.

Mimo, że istnieje kilka przykładów kiedy władze publiczne udzieliły wsparcia w przypadku zmian w organizacjach, pojawiają się też konkurujące ze sobą priorytety. Może to mieć miejsce w sytuacji gdy władze publiczne, możliwe, że kierując się celami politycznymi, poszukują alternatywnych rozwiązań dla rozwiązań partnerów społecznych. W takich przypadkach, należy pamiętać, aby dostosować priorytety partnerów społecznych do innych żywotnych interesów.

Władze publiczne mogą odegrać rolę w rozmowach dotyczących finansowania i kwalifikacji. Programy skierowane na regenerację prowadzone przez rząd mogą czasami zaoferować finansowanie szkoleń podczas okresu restrukturyzacji, podobnie jak większe instytucje UE, takie jak Europejski Fundusz Społeczny (patrz dalej w tym Punkcie). Przykład banku brytyjskiego (patrz Punkt 4) ilustruje sposób w jaki władze publiczne (tu uczelnia wyższa) oraz partnerzy społeczni mogą współpracować. W tym przypadku pracodawca, związki zawodowe oraz Związkowi Przedstawiciele ds. Kształcenia pozyskali fundusze na szkolenie i przekwalifikowanie zatrudnionych, których dotknął problem zwolnień.

Korzystając ze wsparcia rządu i lokalnych władz można ustanowić obserwatoria (zobacz Punkt Przewidywanie i Przejrzystość). We Włoszech, w przypadku ENEL, układ zbiorowy sektora państwowego z 2006 zalecił wprowadzenie Obserwatorium ds. Energii w ramach Ministerstwa Spraw Gospodarczych. Organ ten składa się ze wszystkich stron zainteresowanych, w tym związków zawodowych, rządu, konsumentów oraz przedsiębiorstw, które monitorują zmiany w sektorze oraz zalecają interwencje, gdy jest to konieczne.

Electrabel Polaniec jest natomiast przykładem ilustrującym doradztwo oraz wsparcie jakie mogą zapewnić lokalne władze publiczne.

#### ***Electrabel Polaniec w Polsce***

System szkoleń organizowanych przez firmę zewnętrzną zaoferowano prawie 800 pracownikom, których dotknął problem dobrowolnych zwolnień. Lokalne władze samorządowe, za pośrednictwem Urzędu Skarbu Państwa oraz Urzędu Pracy, zostały zaangażowane w ten proces udzielając wsparcia oraz doradztwa w różnych kwestiach, takich jak identyfikacja możliwości szkoleń oraz zatrudnienia, udzielanie informacji o podatkach czy też zapewnienie personelu oferującego doradztwo w zakresie przyszłych perspektyw pracy dla pracowników dotkniętych zwolnieniami.

Jakkolwiek, interwencja i wsparcie pochodzące od władzy publicznej ma miejsce także na poziomie międzynarodowym w UE, a studium przypadku z Estonii pokazuje jak, jeśli inicjatywa zostanie podjęta we właściwym momencie, poprzez dialog z rządami oraz Komisją Europejską można udzielić wsparcia ograniczając wpływ szeroko zakrojonych zmian na zatrudnienie w sektorze.

#### ***Esti Energia w Estonii***

Wytwarzanie energii elektrycznej jak również górnictwo i przetwórstwo łupków bitumicznych mają regionalnie szeroki wymiar w Estonii, zarówno w sensie ekonomicznym jak i społecznym. Region *Narva* jest bardzo uzależniony od sektora energii elektrycznej i w związku z liberalizacją rynku, rząd obawiał się, że ten region bardzo negatywnie odczuje ten proces. Po złożeniu wniosku, uzyskano okresy przejściowe trwające do roku 2015, po to, aby dostosować stare kopalnie łupków bitumicznych do przepisów UE w zakresie emisji. W celu minimalizacji skutków utraty pracy w tym sektorze, rząd uzyskał program finansowania z UE umożliwiający rozwój wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych w tym regionie.

W *Republice Czeskiej* można zaobserwować innowacyjne podejście do kwestii wsparcia przez państwo. Tutaj Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych ustanowiło Biura Pracy w każdym centrum regionalnym. Biura te zostały powołane, aby zapewnić pomoc pracodawcom i pracownikom w trakcie i po wdrożeniu programów restrukturyzacji. W praktyce, oferują one doradztwo w zakresie kariery zawodowej, doradztwo psychologiczne, szkolenia oraz świadczenia dla bezrobotnych.

Naturalnie, nie każda interwencja jest mile widziana, a przykład *Endesa z Hiszpanii*, gdzie przemysł energetyczny został zmuszony przez Rząd Hiszpanii do usprawnienia swoich działań w celu przygotowań do liberalizacji, podajemy ku przestrodze. Proces ten spowodował znaczny outsourcing oraz redukcje nakładów inwestycyjnych i serwisowych a Rząd posunął się dalej i wprowadził program Przejścia do rynku konkurencyjnego (Cost of Transition to Competition CTC), który był programem finansowym mającym na celu pomoc w zwalczaniu skutków procesu dalszej restrukturyzacji. W

związku z faktem, iż nie istniała prawdziwa konkurencja, program CTC (program przejścia do rynku konkurencyjnego) został wykorzystany na potrzeby sfinansowania hojnych odpraw. Początkowo związki zawodowe były przeciwne programowi CTC, ale wynegocjowały dobre warunki porozumienia. W rzeczywistości, program CTC pozwolił firmom zastąpić zatrudnionych w tym czasie personelem pracującym na gorszych warunkach doprowadzając do dwuwarstwowego zatrudnienia.

### 6.2.2 Interwencja na czas

Potencjalny wpływ zamknięcia fabryki produkującej samochody marki *Vauxhall* (Opel) w rejonie *Luton* doprowadził do natychmiastowej reakcji władzy publicznej. Agencja Rozwoju dla Wschodniej Anglii wraz z przedsiębiorstwem i związkami zawodowymi ustanowiła Partnerstwo *Vauxhall Luton* na 18 miesięcy przed zamknięciem. Partnerstwo zapewniło lokalnym agencjom samorządowym skoordynowane podejście i zabezpieczyło znaczne fundusze na inicjatywy takie jak nabycie nowych umiejętności, przeszkolenia oraz rozwój małych firm. Inicjatywy te powstały w oparciu o dogłębną ocenę ekonomiczną wpływu zamknięcia na środowisko lokalne.

Władze publiczne odgrywają wyraźną rolę w przewidywaniu i promowaniu odpowiednich umiejętności. Wspólna praca wszystkich zainteresowanych stron – rządu, organizacji dostarczających środków finansowych, pracodawców oraz związków zawodowych może wygenerować potencjalnie dużą siłę, która pozwoli nadrobić braki, jak pokazuje poniższe studium przypadku z *Wielkiej Brytanii*.

#### **Akademia Mocy (the Power Academy) w Wielkiej Brytanii**

Badania przeprowadzone przez Radę Kwalifikacji Sektorowych, Energii i Kwalifikacji Użytecznych ukazały, że w ciągu kolejnej dekady 25 % pracowników, którzy obecnie zajmują się sieciami elektrycznymi na terenie Wielkiej Brytanii przejdzie na emeryturę pozostawiając ogromny niedobór kwalifikacji oraz inne problemy. W odpowiedzi na przeprowadzone badania, Instytut Inżynierów Elektryków powołał we współpracy z Radami Kwalifikacji Sektorowych Akademię Mocy (The Power Academy), która ma na celu umożliwienie rozwoju inżynierom poprzez podjęcie dalszej edukacji. Ten rodzaj inicjatywy jest jedynie możliwy dzięki współpracy pracodawców z branży z Radą Kwalifikacji Sektorowych. Zarząd Rady Kwalifikacji Sektorowych angażuje związki zawodowe, i mimo, że Radami Kwalifikacji Sektorowych zarządzają pracodawcy, finansowanie ze strony Rządu wymaga udziału związków zawodowych w tym procesie.

Organy władzy regionalnej mogą także odegrać rolę w zmniejszaniu wpływu restrukturyzacji na MSP. W *Niemczech* terytorialny pakt na rzecz zatrudnienia zajął się problemem kryzysu w sektorze inżynierii mechanicznej w *Braunschweig* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM). W tym przypadku związek *IG Metal* odegrał kluczową rolę w promowaniu ustanowienia puli pracowniczych, zawierając układ zbiorowy zabezpieczający transfery personelu pomiędzy jedenastoma MSP w regionie. Pule pracownicze pozwoliły firmom zwiększyć elastyczność oraz opanować wahania strukturalne w zakresie zamówień unikając zwolnień i pracy krótkoterminowej.

### 6.2.3 Jak działać, by partnerstwa kończyły się sukcesem

Na potrzeby promocji zatrudnienia istnieje kilka europejskich funduszy. Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest jednym z Funduszy Strukturalnych UE ustanowionym w celu niwelowania różnic w zamożności i standardach życia w krajach członkowskich i regionach UE, stąd promuje spójność ekonomiczną i społeczną. Istnieją kryteria określające finansowanie, ale pracodawcy w porozumieniu z władzami publicznymi mogą pozyskiwać fundusze na określone projekty.

Equal, natomiast, jest inicjatywą finansowania wywodzącą się z Europejskiego Funduszu Społecznego, która pilotuje i promuje inicjatywy związane ze zwalczaniem dyskryminacji i nierówności na rynku pracy. Ma na celu wsparcie jednostek, które mają pracę jak również tych, którzy poszukują zatrudnienia. Ponadto, inicjatywa ta popiera pomoc na rzecz integracji osób starających się o azyl.

Przewodnie myśli programu Equal obejmują:

- Partnerstwo – zbliżanie do siebie kluczowych instytucji w regionie takich jak organy szkoleniowe, organizacje pozarządowe, publiczne służby zajmujące się zatrudnieniem, itd.
- Podejście Tematyczne – w zgodzie z Europejską Strategią Zatrudnienia
- Innowacja – nowe pomysły
- Empowerment – wzmocnić budowanie możliwości osób zainteresowanych
- Międzynarodowość – kształcenie transgraniczne
- Mainstreaming – wdrażanie najlepszej praktyki

#### 6.2.4 Alternatywy

Partnerzy społeczni mogą przekonać lokalne władze publiczne do wspierania programów alternatywnych. Przykładowo, w Niemczech związek *IG Metal* odegrał rolę w ustanowieniu partnerstwa publiczno-prywatnego, angażując pracodawcę i lokalne władze publiczne do opracowania strategii rozwoju miejskiego i rozwoju biznesu w kontekście spadku zatrudnienia w sektorach tradycyjnych.

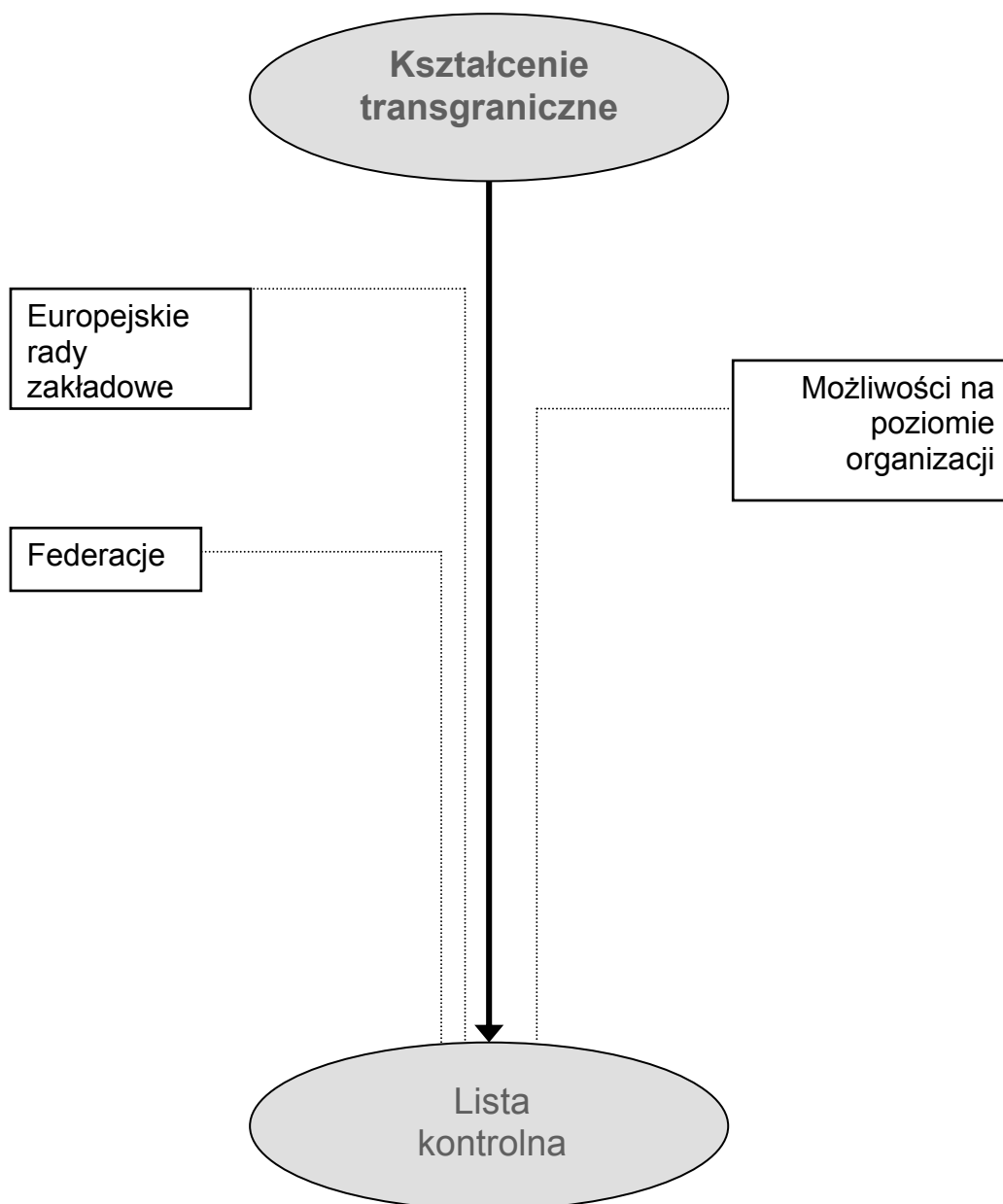
#### 6.3.Rola władz publicznych – podsumowanie

W kontekście restrukturyzacji władze publiczne obejmują instytucje zapewniające szkolenia i edukację, władze samorządowe na poziomie krajowym i europejskim, urzędy pośrednictwa pracy oraz ośrodki opieki społecznej. Wszystkie lub niektóre z tych organów mogą mieć pozytywną rolę do odegrania w zarządzaniu procesami restrukturyzacji, szczególnie jeśli firma przechodząca proces restrukturyzacji jest głównym pracodawcą i siłą ekonomiczną w rejonie. Zwrócenie się do takich instytucji w odpowiednim momencie otwiera możliwości ustanowienia partnerstwa z nimi. Dzięki takiemu partnerstwu, ci którzy uczestniczą w procesie restrukturyzacji mogą otrzymać lepszy dostęp do programów regeneracji oraz funduszy socjalnych i strukturalnych na poziomie europejskim, które pozwolą pracownikom na zdobycie nowych umiejętności umożliwiających im polepszenie ich potencjalnej zatrudnialności. Tutaj szczególnie istotna staje się koncepcja modelu flexicurity, na bazie której można inicjować takie partnerstwa.

#### 6.4. Rola władz publicznych – lista kontrolna

- Czy istnieją europejskie, krajowe i/lub regionalne inicjatywy, które wspomogłyby zmiany organizacyjne w Twojej okolicy, np. Europejski Fundusz Społeczny, programy finansowania regeneracji lub inicjatyw edukacyjnych?  
Zaznacz
- Czy można przedstawić Twoją okolicę władzom publicznym jako potencjalnie posiadającą rzadko spotykane potrzeby społeczno-ekonomiczne wynikające ze zmian organizacyjnych, które należy rozwiązać poprzez interwencję europejskich i/lub krajowych rządów?  
Zaznacz
- Czy partnerzy zgłaszają władzom publicznym zapotrzebowanie na pomoc w zakresie niwelowania wpływu restrukturyzacji w regionie, w tym łańcuch dostaw, na wczesnym etapie?  
Zaznacz
- Czy partnerzy zgłaszają władzom publicznym zapotrzebowanie na pomoc dla organizacji w zakresie planowania większych zmian w sektorze, w tym przejście na gospodarkę niskoemisyjną?  
Zaznacz
- W sytuacji gdy władze publiczne mają potencjalny wpływ na zmiany organizacyjne, czy dążą one do tych samych rezultatów co partnerzy społeczni?  
Zaznacz

## 7. Kształcenie transgraniczne



### **7.1 Dlaczego kształcenie transgraniczne jest ważne?**

Restrukturyzacja coraz częściej ma miejsce w kontekście międzynarodowym, charakteryzującym się ekspansją przedsiębiorstw międzynarodowych w Europie, a ostatnio w państwach centralnej i wschodniej Europy. Zastosowanie dobrej praktyki w odpowiedzi na restrukturyzację zawsze przynosi korzyści mimo różnic w kulturze, prawodawstwie czy dynamice miejsca pracy. Związki zawodowe oraz pracodawcy sektora energii elektrycznej w Europie powinni dążyć do regularnej wymiany informacji, aby wzmocnić dobrą praktykę i zintensyfikować wysiłki mające na celu minimalizację wpływu restrukturyzacji na pracowników i maksymalizację wpływu na interesy.

### **7.2 W jaki sposób zająć się kwestią kształcenia transgranicznego?**

#### **7.2.1 Europejskie rady zakładowe**

Europejskie rady zakładowe stanowią przydatne mechanizmy, dzięki którym można podjąć kształcenie transgraniczne. Fakt, że pracownicy i kierownicy regularnie spotykają się w celu umówienia kwestii, które dotyczą działania firmy w kilku krajach może potencjalnie wzmocnić porozumienie

i ułatwić wymianę informacji. Europejskie rady zakładowe dysponują potencjałem pozwalającym stworzyć silny i zdrowy dialog społeczny oraz środowisko, w którym pracownicy i pracodawcy mogą przeprowadzić szczerze i uczciwe rozmowy. Na poziomie europejskim, federacje pracodawców i pracowników mogą podjąć wysiłki po to, aby zapewnić rozpowszechnienie dobrze pojętych praktyk w ich krajach członkowskich oraz miejsce dla stałego dialogu, który korzystnie przyczyni się do tradycyjnych rodzajów komunikacji. Poprzez ustanowienie europejskich rad zakładowych w odpowiedzi na ustawodawstwo europejskie, nakłada się na pracodawców, przedstawicieli europejskich rad zakładowych oraz firmy ustawowy obowiązek zapewnienia właściwego dialogu pomiędzy kierownictwem i pracownikami w formie regularnych spotkań europejskich rad zakładowych.

Ponadto, na poziomie transgranicznym, europejskie rady zakładowe mogą promować przewidujące metody pracy, gdyż pracodawca jest zobligowany do przedstawienia radzie wszelkich propozycji mających wpływ na poziom zatrudnienia, sytuację finansową oraz ogólnie wszelkie prawdopodobne zmiany działań organizacji. To powinno dostarczyć odpowiedniego bodźca oraz nadać właściwy kierunek działaniom, pod warunkiem, że zostały podjęte we współpracy pomiędzy partnerami społecznymi, co umożliwi właściwe przewidywanie oraz przejrzystość.

#### **7.2.2 Europejskie federacje związków zawodowych i organizacji pracodawców**

Na poziomie europejskim, związki zawodowe i federacje pracodawców mogą na wiele sposobów wspierać kształcenie transgraniczne. Dialog społeczny w ramach sektora jest prawdopodobnie najczęściej stosowaną metodą tworzenia środowiska dla kształcenia transgranicznego. Przedstawiciele pracodawcy oraz pracowników regularnie prowadzą rozmowy i wymieniają informacje dotyczące wielu różnych kwestii, a proces ten przyczynia się do pogłębiania wiedzy stron oraz oferuje wgląd do działań, trudności oraz pozycji ich odpowiedników. Na ogół, takie organizacje patronackie doprowadzają do spotkań różnych oddziałów ich organizacji członkowskich w celu omówienia strategii i metodologii stosowanych do ulepszenia ich interesów. Każda organizacja pozyska sporo wiedzy i doświadczenia w zakresie dziedzin, w których ich organizacje członkowskie prowadzą działalność, co można odpowiednio wykorzystać na potrzeby wsparcia kształcenia transgranicznego pomiędzy dwoma stronami.

### **Europejska Federacja Metalowców (EMF) oraz „Wspólna potrzeba”**

Jednym z celów Europejskiej Federacji Metalowców jest koordynacja działań jej podmiotów stowarzyszonych w zakresie promowania kształcenia ustawicznego w miejscu pracy w Europie. W kampanii „Wspólna potrzeba” (Common Demand) każdy podmiot zrzeszony jest zobowiązany do zapewnienia, by jego działacze pracowali lokalnie wraz ze swoją organizacją członkowską i pracodawcą w celu osiągnięcia porozumienia z pracodawcą w kilku kwestiach, takich jak 5 dni szkolenia rocznie, praktyki zakończone uznawanymi kwalifikacjami, roczny program szkoleń, indywidualne prawo do odbycia szkolenia, itd. Stąd kampania ta dotyczy w równej mierze koordynacji polityki Europejskiej Federacji Metalowców w Europie jak i promocji kształcenia ustawicznego. Każda jednostka zrzeszona musi złożyć sprawozdanie do Europejskiej Federacji Metalowców i określić bieżącą sytuację w swoim kraju oraz wymienić kroki, jakie podjęła w celu promocji kampanii. Poprzez wspieranie jednostek zrzeszonych w zakresie podejmowania takich zadań, Europejska Federacja Metalowców zmierza w kierunku budowania relacji między podmiotami zrzeszonymi oraz, dzięki kampanii, promuje kształcenie transgraniczne.

#### **7.2.3 Możliwości na poziomie organizacyjnym**

Pracodawcy i związki zawodowe mogą pracować we współpracy promując kształcenie transgraniczne na poziomie krajowym i sektorowym, co umożliwi lepsze zrozumienie kwestii. Wymiana informacji pomiędzy partnerami społecznymi nawet w miejscu pracy jest niezbędna dla zachowania dobrych stosunków pomiędzy stronami nie tylko w kraju, ale i w ramach tej samej firmy działającej za granicą.

Działalność na rzecz kształcenia transgranicznego pomiędzy nowszymi rynkami a rynkami bardziej dojrzałymi jest zilustrowana w poniższym studium przypadku. Zarząd Eesti Energia oraz pracownicy tej firmy podjęli współpracę w celu skorzystania z doświadczeń swoich odpowiedników w innych krajach.

#### **Eesti Energia w Estonii**

Przygotowując się do zmian, przedstawiciele zarówno firmy jak i związków zawodowych skorzystali z doświadczeń swoich kolegów działających na bardziej dojrzałych rynkach. Przedstawiciele związków zawodowych uważnie obserwowali działania swoich odpowiedników zarówno z Nordpool jak i w sektorowych związkach w Europie, podkreślając zaangażowanie *Estonii* w tworzenie zliberalizowanego rynku. W celu zapoznania się z doświadczeniami działania podczas restrukturyzacji, przedstawiciele firmy planują odwiedzić *ESB* (Irlandia) oraz *CEZ* (Czechy), przy pomocy konsultantów zewnętrznych. Jest to bardziej efektywne niż spotkania z bliższymi dostawcami, którzy staną się bezpośrednią konkurencją. Ponadto, spółka zakupiła firmę zajmującą się konsultingiem i zarządzaniem w zakresie usług elektroenergetycznych w Finlandii po to, aby pozyskać pomoc ekspertów zewnętrznych w dziedzinie restrukturyzacji w rejonie Nordpool.

Związki zawodowe mogą także uczestniczyć w kształceniu transgranicznym, co obrazuje studium przypadku MIRE firmy *EDF* z *Wielkiej Brytanii*. W 1995 wtedy jeszcze niezależne przedsiębiorstwo *London Electricity* podjęło decyzję przeniesienia działalności swojego telefonicznego biura obsługi klienta. Przedsiębiorstwo chciało skorzystać z niższych kosztów nieruchomości i zatrudnienia. Niektórzy z pracowników mieszkających w Londynie zdecydowali się na przeprowadzkę, jednakże większość pracowników nowego ośrodka została zatrudnionych lokalnie. Przedsiębiorstwo wykorzystowało tę możliwość jako koniec uznawania działalności związków zawodowych wśród personelu telefonicznego biura obsługi klienta. Związkowi zawodowemu, *Unison*, udało się utrzymać swoją bazę członkowską w ośrodku oraz kontynuować kampanię na rzecz jego uznania. Jakkolwiek, w tej kwestii nie odnotowano znaczącego postępu nawet po przejęciu *London Electricity* przez *EDF* w 1998. Związek zawodowy *Unison* wziął udział w pracach specjalnego organu negocjacyjnego, który prowadził dyskusje dotyczące ustanowienia europejskich rad zakładowych. Utworzono europejskie rady zakładowe, które po raz pierwszy spotkały się pod koniec 2001 roku. Związek nawiązał kontakt z francuskimi związkami działającymi w *EDF*, a w szczególności z *CGT*, największym związkiem w firmie. W wyniku tych działań, związki na poziomie Grupy *EDF* podjęły kwestię uznania związków z *Oxford*, a *Unison* wykorzystał ten fakt do wsparcia swojej kampanii. Na spotkaniu *CGT* z zarządem *EDF* wyjaśniono, że *EDF* powinno uznać związki zawodowe i zaangażować się w dialog społeczny z nimi. W wyniku tego przedsiębiorstwo zgodziło się uznać związki w *Doxford* jako partnerów

społecznych. Pod koniec 2002 roku *EDF* oficjalnie uznało *Unison* w telefonicznym biurze obsługi klienta.

### **7.3 Kształcenie transgraniczne – podsumowanie**

Biorąc pod uwagę coraz bardziej międzynarodowy charakter działań przedsiębiorstw w sektorze, pojawiają się większe możliwości wykorzystania dobrych praktyk odnoszących się do restrukturyzacji podjętych wcześniej w innych miejscach. Sytuacja taka ma miejsce gdyż rynek europejski nadal się otwiera. Organy działające na poziomie europejskim, takie jak europejskie rady zakładowe, europejskie federacje związków zawodowych oraz organizacje pracodawców mogą ułatwić wymianę pozytywnych przykładów odpowiedzi na restrukturyzację.

### **7.4. Kształcenie transgraniczne – lista kontrolna**

- Czy Europejskie Rady zakładowe monitorują i przewidują zmiany organizacyjne na poziomie europejskim i dzielą się swoim doświadczeniem w kwestiach restrukturyzacji na poziomie krajowym?  
Zaznacz
  
- Czy wykorzystuje się federacje pracodawców i pracowników w celu ułatwienia popularyzacji dobrych praktyk podejmowanych w ramach zmian organizacyjnych w innych przedsiębiorstwach?  
Zaznacz
  
- Czy zglobiono możliwości kształcenia transgranicznego na poziomie organizacyjnym lub w ramach działu kadr, czy też związków zawodowych?  
Zaznacz

## **Załącznik 1 – Dogłębna analiza przypadku restrukturyzacji w Vattenfall**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwo Vattenfall zostało założone przez rząd szwedzki na początku XX-go wieku jako wydział służby cywilnej zajmujący się rozwojem energii wodnej. Było dominującą pracodawcą w wielu regionach Szwecji, szczególnie na obszarach mniej zaludnionych. Taka pozycja pozwoliła Vattenfall na stosowanie społecznie odpowiedzialnego podejścia do swoich pracowników i społeczności, a przedsiębiorstwo stało się znane jako te, które zapewnia ludziom „pracę na całe życie”. Jakkolwiek, przygotowując się do deregulacji, przedsiębiorstwo zostało przekształcone z wydziału służby cywilnej na spółkę państwową Vattenfall AB, zmiana, która miała nieunikniony wpływ na politykę zatrudnienia oraz zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

### **Deregulacja**

Chociaż deregulacja sektora energii elektrycznej miała miejsce w 1996, zmiany poprzedzające rozpoczęły się w 1992, po których ustanowiono wspólny rynek handlowy Nord Pool w 1993. Wczesne otwarcie rynku sektora wynikało z przekonania rządu, że spowoduje to obniżenie handlowych i krajowych cen oraz chęci wyprzedzenia oczekiwanych dyrektyw europejskich w zakresie deregulacji w sektorze. Deregulacja, jak można się było spodziewać, wpłynęła na strukturę rynku. W odniesieniu do produkcji, od momentu deregulacji liczba przedsiębiorstw spadła o 15-20% w związku z przejęciami przez trzy największe: Fortum, Sydkraft (obecnie E.ON Sweden) oraz Vattenfall AB, którego produkcja stanowiła 86% całkowitej produkcji w Szwecji w 2004. Podobnie, te trzy przedsiębiorstwa są właścicielami większości regionalnych sieci przesyłowych i obecnie odgrywają główną rolę na rynku handlu oraz użytkownika końcowego.

### **Wpływ deregulacji na zatrudnienie**

Od roku 1996 odnotowano 30% spadek netto zatrudnienia w sektorze, głównie z powodu wpływu deregulacji oraz związanej z nią chęci przedsiębiorstw do działania na wyższym poziomie ryzyka. Przedsiębiorstwo Vattenfall poinformowało, że najbardziej negatywny wpływ restrukturyzacji jest odczuwalny dla osób zatrudnionych na podstawowych stanowiskach, personelu technicznego, mechaników, personelu administracyjnego, osób nadzorujących oraz menedżerów średniego szczebla, podczas gdy nowe stanowiska utworzono w zakresie sprzedaży, rozwoju biznesu, rozwoju produktów, informatyki, handlu, zarządzaniu projektem czy w obszarach technicznych. Odzwierciedleniem tych zmian zawodowych na rynku poddanym deregulacji jest ogólny wzrost poziomu edukacji i umiejętności pracowników. Jakkolwiek, w sektorze można odczuć niedobór kwalifikacji

w niektórych zawodach technicznych, takich jak elektrycy, w związku z wcześniejszymi zwolnieniami i starszym profilem wieku pracowników. Ponadto, związki zawodowe SEKO zauważyły, że ilość szkoleń w przedsiębiorstwie spada, gdyż większe przedsiębiorstwa zlikwidowały swoje wewnętrzne centra szkoleniowe. Odzwierciedlając po raz kolejny ostatnie zmiany, odnotowano ogólny wzrost w zatrudnieniu kobiet w sektorze, szczególnie w obszarach usług związanych z handlem, prawem czy obsługą klienta. W odniesieniu do profilu wieku w sektorze, odnotowano wzrost liczby pracowników powyżej 45 roku życia oraz nieznaczny wzrost w liczbie zatrudnionych osób poniżej 25 roku życia, gdzie w pierwszym przypadku osoby są zatrudnione w obszarze technicznym, a w drugim w obszarze usług związanych ze sprzedażą i obsługą klienta.

### **Reakcje na restrukturyzację w Vattenfall**

Wraz z powstaniem Vattenfall AB, zarząd zdecydował, że zaistniała konieczność redukcji liczby pracowników o 1200 osób (z 10.000), aby przedsiębiorstwo było konkurencyjne na otwierającym się rynku. Przed 1992 w Vattenfall praktycznie nie słyszano o utracie pracy, a gdy zwolnienia miały miejsce, to były związane z zakończeniem budowy elektrowni w latach osiemdziesiątych, gdzie problem rozwiązano przez zamrożenie rekrutacji i wstrzymanie zatrudnienia nowych osób w miejsce pracowników przechodzących na emeryturę.

Aby poradzić sobie ze zmianami, przedsiębiorstwo powołało „grupę ekspercką”, która po konsultacjach ze związkami zawodowymi, zaproponowała rozwiązania dotyczące reorganizacji. Ich sedno stanowiły społecznie odpowiedzialne zasady unikania zwolnień za wszelką cenę oraz podejmowania decyzji dotyczących redukcji siły roboczej w ścisłym porozumieniu ze związkami zawodowymi. Rozwiązania te objęły także programy wsparcia dla osób dotkniętych zwolnieniami, rekompensaty za zatrudnienie poza przedsiębiorstwem Vattenfall, dotacje na założenie własnej działalności, pokrycie wydatków związanych ze zmianą miejsca zamieszkania oraz związane z tym

przepisy, wcześniejsze emerytury oraz wsparcie w zakresie szkoleń. Ponadto, zapoczątkowano kampanię motywacyjną, która miała na celu wynagrodzenie tych pracowników, którzy pomogli kolegom znaleźć zatrudnienie poza przedsiębiorstwem. Aby podkreślić ich pozytywny charakter, rozwiązania te stały się „pakietem” w ramach programu.

Po przedstawieniu programu kierownikom wyższego szczebla, rozpoczęto szeroko zakrojoną kampanię informacyjną, która miała na celu poinformowanie przedstawicieli związku oraz pracowników o założeniach programu. Następnie wprowadzono program szkoleniowy dla kierowników działów kadr, kierowników średniego szczebla oraz przedstawicieli związku skupiający się na tym jak kierować zmianami w pozytywny sposób.

Mimo, że program został stosunkowo dobrze przyjęty, możliwość zwolnień nie spotkała się ze zrozumieniem, w szczególności na północy kraju. Została ona poddana krytyce, gdyż osoby podejmujące decyzje o zwolnieniach nie były poinformowane o lokalizacji oddziałów przedsiębiorstwa, do których się odnosiły. Mimo tego, negocjacje ze związkami na poziomie krajowym zakończyły się uzgodnieniami dotyczącymi zwolnienia 1200 osób, z czego zidentyfikowano 1060 lokalnych stanowisk.

Początkowo Vattenfall AB sprzedał lub dokonał outsourcingu swoich pobocznych działalności jednocześnie reorganizując strukturę zarządzania przedsiębiorstwa po to, aby poszczególne oddziały były w stanie sprostać wymaganiom dynamiki otwartego rynku. Podczas gdy dwie trzecie pracowników, których dotknęła restrukturyzacja przystąpiło do programu, około 340 pracowników zostało przymusowo zwolnionych stosując się do bieżącego prawodawstwa oraz zasady „ostatni przyjęty, pierwszy zwolniony” (LIFO). Aby pomóc tej drugiej grupie, ustanowiono 17 Centrów Rozwoju, które działały zarówno miały zapewnić szkolenia oraz pomoc w znalezieniu nowego zatrudnienia. Centra te były postrzegane jako skuteczne gdyż tylko kilku pracowników nadal pozostawało bezrobotnymi pod koniec uczestnictwa w programie.

Wstępna utrata ponad tysiąca stanowisk doprowadziła do nie zrównoważonej struktury wiekowej w przedsiębiorstwie, które zaproponowało wcześniejsze przejście na emeryturę osobom powyżej 55 roku życia, pracującym w przedsiębiorstwie przez ponad dwadzieścia lat. Jakkolwiek, poważniejszy okazał się wpływ przymusowych zwolnień na wewnętrzną mobilność pracowników, gdyż obawiali się oni ryzyka przeniesienia na inne stanowiska w ramach praktyki „ostatni przyjęty, pierwszy zwolniony”. W odpowiedzi, przedsiębiorstwo powołało Centrum Kompetencji, które działało jak giełda wakatów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz instytucja szkoleniowa mająca na celu ułatwienie przeniesień wewnętrznych. Niemniej jednak krok ten nie okazał się szczególnie skuteczny w odniesieniu do rozwiązania kwestii, których dotyczył.

W momencie formalnej deregulacji w 1996, przedsiębiorstwo Vattenfall AB poinformowało o konieczności kolejnej redukcji zatrudnienia o 1000 stanowisk oraz utworzeniu 100 nowych stanowisk w ramach nowych oddziałów. Zmianom tym towarzyszyło wprowadzenie przez firmę programu Zamiany Umiejętności (Skill Swop). Inwestycja w wysokości 830 milionów szwedzkich koron, wzorowana na podobnym projekcie wprowadzonym przez szwedzką firmę telekomunikacyjną Telia, miała na celu umożliwienie przeniesienia 1000 pracowników do innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Program Zamiany Umiejętności obejmował indywidualne wsparcie w odniesieniu do kompetencji i rozwoju osobowego, pisanie CV, programów praktyk zawodowych w różnych jednostkach przedsiębiorstwa, szkolenia w nowych dziedzinach powstałych na skutek otwarcia rynku (zarządzanie projektami, umiejętności językowe, informatyczne) oraz pełne wsparcie w zakresie poszukiwania pracy poza przedsiębiorstwem. Kierownikom zaoferowano premie motywacyjne za zatrudnienie pracowników z przedsiębiorstwa. W latach od 1997 do 2001 udzielono pomocy w zakresie znalezienia nowej pracy 797 pracownikom a program Zamiany Umiejętności został uznany za sukces.

Od 1997 roku wprowadzono dwa kolejne programy: Steget i Stödet. Steget (krok) był wewnętrzną organizacją wsparcia pośredniego, której finansowanie zostało wynegocjowane przez związki a jej celem było ułatwienie zwolnionemu personelowi znalezienie zatrudnienia wewnątrz lub poza przedsiębiorstwem. Beneficjenci zostali usunięci ze swoich oddziałów i wdrożeni w program Steget gdzie „pracowali” w pełnym wymiarze czasu pracy szukając alternatywnego zatrudnienia, wspierani przez doradców zawodowych i innych. Steget miał na celu rozwiązanie problemu zwolnienia 370 pracowników przy budżecie w wysokości 350 milionów szwedzkich koron. Steget różnił się od pozostałych programów tym, że wprowadził system motywacyjny w przypadku dobrowolnych zwolnień (gdzie oferowano takie same świadczenia jak osobom, których dotknęły przymusowe zwolnienia) jak również zachęty finansowe dla tych, którzy kończyli program znajdując inną pracę. Ośrodki Steget, które założono w 5 różnych rejonach Szwecji, na wstępie oceniały umiejętności, cechy osobowości,

cele oraz aspiracje danej osoby. Z pomocą opiekuna, osoba opracowywała program rozwoju osobistego, który mógł obejmować przeszkolenie do nowego zawodu lub branży, edukację na wyższej uczelni lub przeszkolenie do samodzielnego zatrudnienia lub reorientację zawodową. Ponadto, zaferowano pomoc w zakresie znalezienia pracy w przedsiębiorstwie Vattenfall AB, w tym ukazujący się co dwa miesiące w wewnętrznej sieci katalog z ofertami pracy oraz zamieszczanie wszystkich nowych ofert pracy w przedsiębiorstwie odpowiadających uczestnikom programu Steget w „puli zwolnień”. Steget także czasowo pokrywał różnice w pensjach osób, które znalazły zatrudnienie poza przedsiębiorstwem. W latach od 1998 do 2001 Steget pomógł 445 osobom a jego koszt wyniósł 205 milionów SKR, osiągając w 87% sukces, gdzie większość osób znalazła zatrudnienie poza Vattenfall AB. Steget opierał się na zasadzie, że uczestnik działa jako wzór dobrych praktyk zarządzania kadrami przedsiębiorstwa.

Po zakończeniu programu Steget i jego ocenie, wprowadzono kolejny program mający na celu zarządzanie zmianami. Stödet (wsparcie) był w skrócie ogólniejszą i stałą wersją jednostek Steget, aczkolwiek na mniejszą skalę. Stödet sam w sobie był postrzegany jako odpowiedź na realia ustawicznej restrukturyzacji. Główną różnicą w odniesieniu do poprzednich środków pomocowych był fakt, że Stödet działał w oparciu o zewnętrzną organizację, Trygghetsrådet (TTR). TTR został założony przez partnerów społecznych z różnych sektorów w 1974 w celu zarządzania zmianą oraz uzupełnienia różnych programów edukacyjnych i szkoleniowych rządu szwedzkiego. TTR zrzesza 32000 przedsiębiorstw, obejmuje 700 000 pracowników i jest finansowany z oddzielnych składek przedsiębiorstwa. Na poziomie przedsiębiorstw i przedstawicieli związków, TTR oferuje pomoc organizacjom przygotowującym się do zmian, szczególnie w odniesieniu do zwolnień jak również doradztwo w zakresie rekrutacji nowych pracowników. Na poziomie indywidualnych pracowników, TTR oferuje wyznaczonego osobistego doradcę, która pomaga w poszukiwaniu pracy oraz technikach, szkoleniu i przygotowaniu do przejścia na samodzielne zatrudnienie oraz ocenie wsparcia finansowego dla celów programów rozwoju. TTR dostarcza również usług w zakresie rekrutacji oraz wspiera w poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Około 700 osób dotkniętych procesem restrukturyzacji w Vattenfall, skierowano poprzez Stödet do TTR, a ta organizacja zewnętrzna udzieliła im wsparcia za dużo niższy koszt w przeliczeniu na pracownika niż Steget.

Vattenfall opracowuje i korzysta z różnych procesów w zakresie zarządzania zmianami zatrudnienia, te, jednakże, nie zawsze są odpowiednie dla każdej osoby. W takich przypadkach, danym osobom pomaga Vattenfall Nordic Instruction VNI 20, która jest najnowszym przepisem stworzonym dla tego celu. VNI 20 określa warunki przesunięcia, wsparcia edukacyjnego, reorientacji zawodowej, zakładania nowych firm, uzupełniających poziomów wynagrodzenia, pakietów motywacyjnych do przejścia na wcześniejszą emeryturę, odpraw w przypadku dobrowolnego zwolnienia oraz wydatków związanych ze zmianą miejsca zamieszkania.

W odniesieniu do skutków opcji wcześniejszego przejścia na emeryturę, udowodniono, że są one zarówno drogie dla przedsiębiorstwa jak i stanowią źródło niepokoju związanego z potencjalną utratą umiejętności oraz doświadczenia. Aby temu zaradzić, Vattenfall AB wprowadził różne programy zachęcające swoich starszych pracowników do pozostania w przedsiębiorstwie. Obejmują one opcję zatrudnienia osób powyżej 58 roku życia w systemie 80% pełnego wymiaru czasu pracy za 90% ich wynagrodzenia bez utraty składek emerytalnych. Istnieją także pule pracownicze dla osób starszych ułatwiające starszym pracownikom, którym grozi zwolnienie, znalezienie alternatywnych stanowisk w ramach przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie ich w program mentorski, aby ułatwić przekazanie umiejętności młodszym pracownikom.

Ogólnie, zdolność oraz chęć przedsiębiorstwa do przewidywania zmian i szybka reakcja na nie wspomaga proces ciągłego zarządzania zmianami w Vattenfall AB. Stan ten osiągnięto dzięki systematycznemu i ustawicznemu prognozowaniu oraz identyfikacji luk w umiejętnościach w poszczególnych oddziałach, bliskiemu i trwającemu dialogowi społecznemu, stałemu monitorowaniu procesu przez „grupę informacyjną restrukturyzacji” składającą się z zarządu działu kadr oraz przedstawicieli z czterech głównych związków (SEKO, UNIONEN, LEDARNA i AKADENIKERNA). Grupa informacyjna spotyka się cztery razy do roku i obecnie działa jako nieformalna rada Stödet, zapewniając przestrzeń do dyskusji na delikatne tematy poza bardziej formalnymi spotkaniami odbywającymi się z udziałem pracodawców i przedstawicieli związków, które są regulowane przez stałe układy zbiorowe.

## Załącznik 2 – Dogłębna analiza przypadku restrukturyzacji w EDF SA/Energy

Electricité de France (EDF) zostało przekształcone w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w 2004 roku, jednakże państwo francuskie zachowało 70% udziałów w spółce. EDF jest dominującą spółką sektora elektroenergetycznego we Francji – jest monopolistą w zakresie przesyłu oraz dystrybucji, posiada 90% udział w produkcji i największy udział w innych podsektorach. Spółka jest aktywna w zakresie nabywania firm zagranicznych takich jak London Electricity i SEEBOARD (EDF Energy, patrz niżej).

### Wpływ deregulacji na zatrudnienie

Przed pełną deregulacją francuskiego rynku pomiędzy rokiem 2004 (biznesową) i 2007 (krajową), siła robocza EDF odnotowała stały spadek zatrudnienia z około 116.000 zatrudnionych w 1996 do około 108.000 w 2006 oraz niewielki wzrost zatrudnienia w 2006, kiedy przyjęto 35-godzinny tydzień pracy. 9% spadek zatrudnienia w większości dotyczył obszaru dystrybucji. Ogólnie w sektorze, od połowy lat dziewięćdziesiątych do roku 2003-4, większość stanowisk pracy pozostało w obszarze usług z zakresu sprzedaży i obsługi klienta oraz w obszarze technicznym i zatrudniającym fachowców. W zakresie podstawowych stanowisk, stanowisk sekretarskich i administracyjnych, odnotowano stały spadek. Według profilu edukacji siły roboczej, odnotowano spadek zatrudnienia osób posiadających niskie i średnie wykształcenie oraz analogiczny wzrost zatrudnienia pracowników z wyższym wykształceniem. Według profilu płci, zatrudnienie w sektorze utrzymuje się na stosunkowo stałym poziomie, gdzie mężczyźni stanowią trzy czwarte, a kobiety jedną czwartą zatrudnionych, jednakże można zauważyć, że pojawia się tendencja wzrostowa w zakresie zatrudnienia mężczyzn. Ogólnie średnia wieku pracowników w sektorze wzrasta. Stosunkowo powolne zmiany w ogólnym profilu zatrudnienia w sektorze są wynikiem późnego wejścia na otwarty rynek spowodowany także innymi czynnikami poza deregulacją. Przykładowo, w momencie otwarcia rynku krajowego w 2007, szacuje się, że około 8000 pracowników EDF zostanie przesuniętych z dystrybucji do sprzedaży.

### Reakcje na restrukturyzację w EDF

Reakcja EDF na restrukturyzację opiera się na zarządzaniu kompetencjami personelu tak, aby sprostać oczekiwaniom zmianom zawodowym zamiast uciekać się do zwolnień. Podejście takie ułatwione jest przez czas wprowadzenia deregulacji we Francji oraz wysoki odsetek pracowników EDF zbliżających się do wieku emerytalnego. Przewidywania wskazują, że w przyszłości przedsiębiorstwo EDF będzie potrzebować mniej personelu natomiast pracownicy, którzy pozostaną będą potrzebowali wyższych kwalifikacji i kompetencji.

W latach od 2001 do 2006 przedsiębiorstwo EDF we Francji obniżyło zatrudnienie o około 8.000 stanowisk, co udało się osiągnąć dzięki wcześniejszym emeryturom, wydłużonym urlopom na zakończenie kariery (*conge fin carrière*), gdzie personelowi przysługują maksymalnie 3 lata urlopu przy zachowaniu 70% stawki wynagrodzenia oraz przesunięcia na stanowiskach. Przesunięcia z obszarów o niskiej wartości dodanej, takich jak asystenci oraz likwidacja działów takich jak np. konserwacja budynków, dotknęły około 6000 pracowników, z których większość została przesunięta w obszary o wyższej wartości dodanej, takie jak sprzedaż oraz obsługa techniczna sieci oraz podsektorów produkcji.

Program przesunięć obejmuje ocenę potrzeb dotyczących bieżących oraz przewidywanych umiejętności, zapewnienie odpowiednich programów szkoleniowych dla zatrudnionych pracowników, aby mogli sprostać pojawiającym się potrzebom, stworzenie regionalnych dyrekcji ds. zatrudnienia w EDF we Francji, zachęcania do mobilności zawodowej poprzez motywację finansową oraz powołanie Centralnej Jednostki Doradztwa (*Cellule de Conseil*), mającej na celu wsparcie pracowników, którzy nie chcą poddać się przesunięciom w EDF, w znalezieniu zatrudnienia poza przedsiębiorstwem.

Wszystkie oddziały EDF monitorują prognozowane potrzeby personelu, zarówno dla obszarów gdzie można zauważyć tendencję zniżkową jak i dla tych gdzie oczekuje się wzrostu. Proces monitorowania obejmuje demografię wieku pracowników, zmianę ról zawodowych, z założeniem, że coraz więcej personelu powinno być w stanie poradzić sobie w kontakcie z klientem oraz coraz szerzej zakrojonymi zmianami w zakresie technologii i zarządzania, które są konieczne w rozwijającym się sektorze. Parametry te wykorzystuje się do oceny prognoz personelu co 3 i 5 lat przez dział kadr w EDF. Poza tymi pomiarami, ocenie poddaje się także redukcję kosztów, szczególnie w obszarach, które stanowią działalność poboczną firmy. Prognozy te sugerują, że zapotrzebowanie na personel w sprzedaży, obsłudze klienta, finansach, wytwarzaniu energii (szczególnie wodnej i nuklearnej), handlu, transporcie oraz dystrybucji energii wzrasta, podczas gdy zapotrzebowanie na stanowiskach administracyjnych, zarządzaniu obiektem i kadrami maleje. W odpowiedzi na te prognozy,

opracowano programy szkoleń, które składają się z 10 głównych kursów, odpowiadających w 80% na potrzeby wynikające z przesunięć oraz mających na celu pomóc pracownikom w zdobyciu niezbędnych umiejętności.

Wraz z nabywaniem umiejętności niezbędnych do przesunięcia personelu, pojawia się także kwestia przekonania personelu do konieczności przeniesienia w sensie geograficznym, jeśli tego wymagają potrzeby przedsiębiorstwa. W 2005 przedsiębiorstwo EDF ustanowiło 8 dyrekcji regionalnych odzwierciedlających główne rynki pracy we Francji (*basins d'emploi*), które działały w charakterze Obserwatoriów nadzorujących potrzeby i zasoby kadr w każdym regionie. Każda z dyrekcji była odpowiedzialna za organizację zatrudnienia w odniesieniu do maksymalizacji mobilności pracowników w każdym z regionów. Mając na uwadze wsparcie tych mechanizmów, EDF zaoferowało progresywne motywacje finansowe, począwszy od niewielkich kwot dla osób, które musiały odbywać krótkie podróże związane z nowym stanowiskiem, a skończywszy na znacznym wsparciu finansowym dla pracowników, którzy zdecydowali się na przeniesienie do innego regionu, szczególnie jeśli na pracownika na nowym stanowisku było duże zapotrzebowanie. Ponadto, firma oferowała także pomoc w znalezieniu mieszkania jak również pomoc w znalezieniu pracy dla współmałżonka. Zakres pomocy finansowej został ustalony na poziomie centralnym i jest wynikiem negocjacji prowadzonych przez partnerów społecznych.

Ostatnim rodzajem reakcji na restrukturyzację w EDF jest utworzenie Centralnej Jednostki Doradczej. Jednostka ta zatrudnia trzy osoby w Paryżu oraz wspiera pracowników, którzy nie chcą skorzystać z możliwości przesunięć, w poszukiwaniu pracy poza przedsiębiorstwem lub rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. W drugim przypadku, EDF oferuje również częściowo kapitał na rozpoczęcie działalności.

### **Konsultacje – EDF Energy**

Wraz z przewidywanym otwarciem rynków energetycznych w Europie, wiele z krajowych zakładów użyteczności publicznej takich jak EDF miało zamiar stać się graczami międzynarodowymi. Począwszy od 1998, przedsiębiorstwo EDF nabyło London Electricity, oddział detaliczny SWEB, elektrownię z kilkoma oddziałami oraz w 2002 SEEBOARD. Większość z przejętych spółek pochodziło od amerykańskich przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego, które wcześniej zakupiły je na skutek prywatyzacji sektora w Wielkiej Brytanii w 1990 roku. Wraz ze zmianami oraz ustanowieniem spółki zależnej w Wielkiej Brytanii, EDF Energy, pojawiły się różne metody podejścia do stosunków między pracownikami i pracodawcami, które zaowocowały wprowadzeniem systemów emerytalnych gdzie wysokość emerytury jest zależna od ostatniej pensji, przyjęciem polityki polegającej na niestosowaniu offshoringu i outsourcingu w telefonicznych biurach obsługi klienta, uznaniem związków w pewnych ośrodkach telefonicznej obsługi klienta oraz ustanowieniem krajowych rad zakładowych, a wprowadzenie tych zmian zostało ułatwione dzięki rosnącym powiązaniom pomiędzy związkami brytyjskimi i francuskimi oraz wpływowi europejskiej rady zakładowej.

Podczas gdy system emerytalny, w którym wysokość emerytury jest zależna od ostatniej pensji oraz polityka dotycząca offshoringu i outsourcingu odzwierciedlają kulturę EDF w odniesieniu do zobowiązań względem personelu oraz znaczenia dostarczania usług, inne wymienione tutaj zmiany wynikały z akceptacji przez EDF roli dialogu społecznego w przedsiębiorstwie.

W 1995 roku, wtedy jeszcze niezależne przedsiębiorstwo London Electricity zdecydowało się przenieść działalność swojego telefonicznego biura obsługi klienta z Londynu i wykorzystało możliwość zakończenia uznawania związku (UNISON) pośród personelu swojego telefonicznego biura obsługi klienta. Mimo, że związki wszczęły kampanię mającą na celu ponowne uznanie UNISON, nawet przejęcie przedsiębiorstwa przez EDF w 1998 nie przyniosło postępu. W latach 2000 i 2001 związek zaangażował się w dyskusje dotyczące ustanowienia europejskiej rady zakładowej jednocześnie nawiązując stosunki z największym francuskim związkiem w EDF (CGT). Dzięki ich interwencji, kwestia uznania związku w telefonicznych biurach obsługi klienta pojawiła się na poziomie Grupy EDF. Faktycznie, związki CGT uświadomiły EDF, że nieuznanie związków jest nie do zaakceptowania dla przedsiębiorstwa i wskutek tego, w 2002 UNISON został uznany.

Stosunki pomiędzy pracownikami i pracodawcą panujące we Francji od dłuższego czasu przewidywały ustanowienie rad zakładowych zarówno na poziomie lokalnym jak i krajowym, którym towarzyszył zestaw jasno sprecyzowanych praw dotyczących negocjacji i konsultacji. Chociaż w Wielkiej Brytanii europejskie przepisy dotyczące rad i wymagające ich ustanowienia są nowe, przedsiębiorstwo EDF jako jedno z pierwszych ustanowiło krajową radę zakładową dla EDF Energy jako część ich strategii stosunków pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Rada, która zbiera się trzy razy do roku, zapewnia przedstawicielom związków możliwość poruszenia szerokiego spektrum kwestii w tym działalności, finansów i organizacji przedsiębiorstwa. EDF Energy zdecydowało się na

kolejny krok powołując bardziej zaawansowany organ, który spotyka się raz w miesiącu i wspólnie przedstawia najświeższe wiadomości dotyczące postępów przedsiębiorstwa.

W trakcie przejęcia SEEBOARD przez EDF, europejska rada zakładowa odbyła szczególnie istotne spotkanie mające na celu umówienie kwestii nie tylko związanych z przeprowadzeniem fuzji i 1000 stanowisk, których ona dotknie, ale również wpływu połączenia na Grupy EDF jako całość, szczególnie w odniesieniu do innych stanowisk w pozostałych częściach przedsiębiorstwa. Europejska rada zakładowa nie tylko zapewniła forum do wymiany informacji, które samo w sobie okazało się pomocne dla zespołów negocjacyjnych w kwestii omówienia warunków przejęcia, ale również okazała się korzystna w odniesieniu do ujednoczenia stanowisk i praktyk zarządzania zatrudnieniem

i restrukturyzacją. W skrócie, dzięki zaangażowaniu europejskiej rady zakładowej, osiągnięto porozumienie w zakresie dobrowolnych zwolnień, podczas gdy cięcia stanowisk dzięki przeniesieniu, przesunięciom lub dobrowolnym odprawom objęły 1000 stanowisk i, co pewnie znacznie istotniejsze dla EDF Energy, był to krok w kierunku bardziej pozytywnych praktyk dialogu społecznego, gdyż praktyki odnoszące się do zarządzania spółką zależną w Wielkiej Brytanii zostały bardziej zbliżone do praktyk obowiązujących we francuskiej spółce matce.

## **Załącznik 3 – Glosariusz**

### **Business Europe**

Konfederacja Europejskiego Biznesu

### **Cicha restrukturyzacja**

Lokalne i często mniej nagłaśniane skutki restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w sektorze na małe i średnie przedsiębiorstwa.

### **CEEP**

The European Centre of Enterprises with Public Participation and Enterprises of General Economic Interest – Europejskie Centrum Przedsiębiorstw z Udziałem Skarbu Państwa oraz Przedsiębiorstw nastawionych na Działalność Gospodarczą

### **CGT**

Ogólna Konfederacja Pracy (Francja)

### **Deregulacja**

Przedsięwzięcie rządów mające na celu usunięcie, ograniczenie lub uproszczenie restrykcji dla przedsiębiorstw prowadzące do zwiększenia wydajności rynku.

### **Dialog społeczny**

Proces komunikacji pomiędzy partnerami społecznymi, który jest skierowany na współpracę w zakresie uzgodnionych kwestii dotyczących pracy.

### **Dyrektywa Europejska**

Ustawodawstwo Unii Europejskiej, które wymaga od państw członkowskich określonego rezultatu, odpowiedniego dla każdego państwa członkowskiego, często wymagając od państw członkowskich zmiany ich prawa krajowego w uzgodnionym terminie w celu dostosowania go do dyrektyw.

### **EMCEF**

European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation – Europejska Federacja Pracowników Górnictwa, Przemysłu Chemicznego i Energetyki

### **EPSU**

European Federation of Public Service Unions – Europejska Federacja Związków Zawodowych Służb Publicznych

### **ETUC**

European Trade Union Confederation – Europejska Konfederacja Związków Zawodowych

### **EURELECTRIC**

The Union of the Electricity Industry – Europejska Unia Przemysłu Elektroenergetycznego - Stowarzyszenie zawodowe, które reprezentuje wspólne interesy przemysłu elektroenergetycznego w Europie, takie jak liberalizacja rynku, integracja sektorowa oraz zrównoważony rozwój w sektorze.

### **EWC**

European Works Councils – europejskie rady zakładowe. Rady zakładowe, które działają na poziomie europejskim w zakresie konsultacji i informowania pracowników, reprezentując ich w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

### **Fuzje i przejęcia**

Kupno, sprzedaż i/lub połączenie różnych przedsiębiorstw, które mają na celu rozwój przedsiębiorstwa bez konieczności zakładania nowych firm.

### **Gospodarka niskoemisyjna**

Gospodarka polegająca na wytwarzaniu energii i materiałów przy minimalizacji emisji gazów cieplarnianych, takich jak dwutlenek węgla. Jest ona bezpośrednio związana z sektorem elektroenergetycznym w odniesieniu do wykorzystania paliw kopalnych, energii nuklearnej, energii odnawialnej oraz wychwytywania i magazynowania dwutlenku węgla, itd.

### **Kształcenie ustawiczne**

Idea, zgodnie z którą pracownicy posiadają kwalifikacje oraz wiedzę, która pozwoli im na zachowanie możliwości zatrudnienia przez całe życie.

### **Liberalizacja**

*Patrz deregulacja.*

### **Łańcuch dostaw**

Organizacja działań biznesowych, która umożliwia transport produktu lub usługi od dostawcy do klienta np. transport energii elektrycznej pozyskiwanej z paliw kopalnych do elektrowni, do dystrybucji, do sprzedaży, do klienta krajowego.

### **MIRE**

Monitoring Innovative Restructuring in Europe – Projekt Unii Europejskiej mający na celu zrozumienie i rozwiązywanie problemów wynikających z restrukturyzacji w kilku różnych sektorach.

### **MSP**

Małe i średnie przedsiębiorstwa, działające w Unii Europejskiej, które zatrudniają mniej niż 50 (małe) lub mniej niż 250 (średnie) pracowników.

### **Odływ umiejętności lub kwalifikacji**

Idea, według której poprzez zmianę pokoleniową, zwolnienia, które dotyczą doświadczonych pracowników lub przesunięcia następuje utrata umiejętności i wiedzy w działalności, dla której są najbardziej właściwe.

### **Offshoring**

Przeniesienie pewnych działań z zakresu usług i produkcji przedsiębiorstwa do innego państwa wynikające z obniżenia kosztów tych działań w państwie, w którym pierwotnie były prowadzone na zglobalizowanym rynku pracy.

### **Outsourcing**

Przekazanie zarządzania i/lub siły roboczej przedsiębiorstwa zewnętrznemu dostawcy usług, co pociąga za sobą redukcję kosztów dla firmy matki.

### **Partnerzy społeczni**

Związki zawodowe oraz pracodawcy i/lub ich odpowiednie federacje, które są zaangażowane w dialog społeczny.

### **Podstawowe stanowiska**

Stanowiska, które tradycyjnie są niskie, niewymagające pełnych kwalifikacji oraz słabo opłacane.

### **Prywatyzacja**

Przeniesienie prawa własności działań biznesowych i/lub funkcji z sektora publicznego (tj. rządowego) do sektora prywatnego (tj. biznesowego)

### **Przesunięcie**

Przeniesienie personelu i/lub usług do innych oddziałów przedsiębiorstwa.

**Psychospołeczny**

Dotyczący interakcji pomiędzy stanem psychologicznym jednostki a środowiskiem społecznym, w którym jest umiejscowiona.

**Pule pracownicze**

Uzgodnienia, często pomiędzy MSP, dotyczące dzielenia się siłą roboczą pomiędzy swoimi zakładami.

**Rady zakładowe**

Organizacje działające na szczeblu przedsiębiorstwa reprezentujące pracowników, które uzupełniają działalność związków zawodowych.

**Restrukturyzacja**

Reorganizacja działań biznesowych spowodowana fuzją lub przejęciem, deregulacją lub prywatyzacją, ramami prawnymi, outsourcingiem lub offshoringiem, zmianą technologiczną i/lub zmianą struktury rynku, w efekcie których często następuje redukcja zatrudnienia.

**Spółecznie odpowiedzialna restrukturyzacja**

Podczas gdy restrukturyzacja może być postrzegana w odniesieniu do krótkoterminowego zysku udziałowca, społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja skupia się na długoterminowym zysku zainteresowanych stron. Obejmuje przewidywanie i ocenę zmiany, poszukiwanie alternatyw dla przymusowych zwolnień oraz zaangażowanie partnerów społecznych w proces restrukturyzacji.

**Stała restrukturyzacja**

Pojęcie definiujące restrukturyzację działań biznesowych jako stały proces, który dotyczy każdej działalności biznesowej, aniżeli odpowiedź na określone zmiany na rynku, w ramach którego działa firma.

**TRACE**

Trade Unions Anticipating Change – Projekt sponsorowany przez Związki Zawodowe mający na celu rozwiązanie kwestii zmiany ekonomicznej w Europie oraz wpływu restrukturyzacji na pracowników.

**TUPE**

Rozporządzenia w sprawie zmiany właściciela przedsiębiorstwa (ochrona zatrudnienia) wprowadzone w Wielkiej Brytanii wraz z Dyrektywami Unii Europejskiej odnoszącymi się do ochrony wynagrodzenia oraz warunków zatrudnienia pracowników, jeśli zostałyby przekazane innemu pracodawcy np. podczas outsourcingu lub pracy.

**UEAPME**

European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – Europejskie Stowarzyszenie Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw

**UNISON**

Związek zawodowy służb publicznych (Wielka Brytania).

**Zatrudnienie nietypowe**

Zwykle odnosi się do ustaleń w zakresie zatrudnienia, które mają charakter dorywczy, czasowy lub za pośrednictwem agencji.

## Załącznik 4 – Kontakty oraz źródła dalszych informacji

Organizacje zaangażowane w przemysł elektroenergetyczny Europy oraz inne wymienione w raporcie zostały wyszczególnione poniżej z podaniem danych do kontaktu w celu otrzymania dalszych informacji.

### ZWIĄZKI ZAWODOWE

#### **Wielka Brytania**

Unite the Union	<a href="http://www.unitetheunion.org.uk">www.unitetheunion.org.uk</a>
Prospect	<a href="http://www.prospect.org.uk">www.prospect.org.uk</a>
Unison	<a href="http://www.unison.org.uk">www.unison.org.uk</a>
Communications Workers union	<a href="http://www.cwu.org.uk">www.cwu.org.uk</a> ,

#### **Niemcy**

Ver.di	<a href="http://www.verdi.de">www.verdi.de</a>
IG Metal	<a href="http://www.igmetall.de">www.igmetall.de</a>

#### **Francja**

CFDT	<a href="http://www.cfdt.fr">www.cfdt.fr</a>
CGT	<a href="http://www.cgt.fr">www.cgt.fr</a>
FO	<a href="http://www.force-ouvriere.fr">www.force-ouvriere.fr</a>

#### **Holandia**

Abvakabo	<a href="http://www.abvakabofnv.nl">www.abvakabofnv.nl</a>
----------	--

#### **Szwecja**

SEKO	<a href="http://www.seko.se">www.seko.se</a>
------	--

#### **Hiszpania**

FIA-UGT	<a href="http://fia.ugt.org">http://fia.ugt.org</a>
---------	---

#### **Dania**

Danish Confederation of Trade Unions – Duńska Konfederacja Związków Zawodowych	<a href="http://www.lo.dk">www.lo.dk</a>
--	--

## Federacje Związków Zawodowych

EPSU

[www.epsu.org](http://www.epsu.org)

EMCEF

[www.emcef.org](http://www.emcef.org)

Unions	Countries	Website
Independent Trade Union of Energy of Albania	Albania	
Trade Union Federation of Industrial Workers of Albania	Albania	
Gewerkschaft der Gemeindebediensteten	Austria	<a href="http://www.oegb.or.at/gdg/">http://www.oegb.or.at/gdg/</a>
Gewerkschaft der Privatangestellten, druck, journalismus, papier	Austria	<a href="http://www.gpa.at">http://www.gpa.at</a>
Centrale Générale des Services Publics - Secteur des Administrations Locales et Régionales	Belgium	<a href="http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/">http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/</a>
Centrale Générale des Services Publics - Secteur Gazelco	Belgium	<a href="http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/">http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/</a>
Syndicat des employés, techniciens et cadres	Belgium	<a href="http://www.setca.org">http://www.setca.org</a>
Centrale Nationale des employés	Belgium	<a href="http://www.cne-gnc.be">http://www.cne-gnc.be</a>
Landelijke bediendecentrale-naïtonaal verbond voor kaderpersoneel	Belgium	<a href="http://www.lbc-nvk.be">http://www.lbc-nvk.be</a>
CSC - Services Publics	Belgium	<a href="http://www.ccsp.be">http://www.ccsp.be</a>
Independent Trade Union of Utility Workers of R/F Bosnia-Herzegovina	Bosnia-Herzegovina	
Independent Trade Union of Workers of Elektroprivreda HZ Herceg Bosne Mostar	Bosnia-Herzegovina	
Trade Union of Electricity Workers of R/F Bosnia-Herzegovina	Bosnia-Herzegovina	
Federation of Energetic Workers - Podkrepa	Bulgaria	
National Federation of Energy Workers	Bulgaria	
Independent Trade Union Federation of Workers in Energy Industry	Bulgaria	
Independent Electricity Workers' Union	Croatia	
Autonomous Trade Union of Workers Employed in Public Utilities and Related Services	Croatia	
Federation of Semi-Government Employees Cyprus	Cyprus	
Trade Union ECHO	Czech Republic	<a href="http://www.os-echo.cz">http://www.os-echo.cz</a>
Trade Union UNIOS	Czech Republic	<a href="http://unios.cmkos.cz/">http://unios.cmkos.cz/</a>
United Federation of Danish Workers - Public Sector Group	Denmark	<a href="http://www.3f.dk">http://www.3f.dk</a>
Dansk Metal	Denmark	<a href="http://www.danskmatal.dk/">http://www.danskmatal.dk/</a>
FOA - Trade and Labour	Denmark	<a href="http://www.foa.dk/">http://www.foa.dk/</a>
Trade Union of Local Government Employees	Denmark	<a href="http://www.hk.dk/">http://www.hk.dk/</a>
Public Employees Union	Denmark	<a href="http://www.starvsmf.fo">http://www.starvsmf.fo</a>
Association of Estonian Energy Workers Trade Unions	Estonia	
Bargaining Organisation for Technical and Basic Services	Finland	<a href="http://www.ktn-ry.fi/">http://www.ktn-ry.fi/</a>
Trade Union for the Public and Welfare Sectors	Finland	<a href="http://www.jhl.fi">http://www.jhl.fi</a>
The Federation of Public and Private Sector Employees, Jyty	Finland	<a href="http://www.jytyliitto.fi">http://www.jytyliitto.fi</a>
Union Nationale des Syndicats du Personnel des Industries Électriques et Gazières - CFTC	France	<a href="http://www.cftcieg.fr">http://www.cftcieg.fr</a>
Fédération Nationale de l'Energie et des Mines - FO	France	<a href="http://www.fnem-fo.org">http://www.fnem-fo.org</a>
Fédération Nationale des Mines et de l'Energie - CGT	France	<a href="http://www.fnme-cgt.fr">http://www.fnme-cgt.fr</a>
Fédération des Personnels des Services Publics et des Services de Santé - FO	France	<a href="http://www.fo-publics-sante.org">http://www.fo-publics-sante.org</a>
Fédération INTERCO CFDT	France	<a href="http://www.interco-cfdt.fr/">http://www.interco-cfdt.fr/</a>
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft	Germany	<a href="http://www.verdi.de/">http://www.verdi.de/</a>
Federation of Trade Unions in Electric Energy	Hungary	<a href="http://www.vd.hu/">http://www.vd.hu/</a>

## Industry

Federation of State and Municipal Employees	Iceland	<a href="http://www.bsrb.is/">http://www.bsrb.is/</a>
Electricity Supply Board Officers Association	Ireland	<a href="http://www.esboa.ie">http://www.esboa.ie</a>
Services Industrial Professional Technical Union	Ireland	<a href="http://www.siptu.ie/">http://www.siptu.ie/</a>
Federazione Energia, Moda, Chimica ed Affini della CISL	Italy	<a href="http://www.femca.cisl.it">http://www.femca.cisl.it</a>
Federazione Italiana Lavoratori Chimici Energia Manifatture	Italy	<a href="http://www.filcemcgil.it/">http://www.filcemcgil.it/</a>
Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane	Italy	<a href="http://www.flaei.org/">http://www.flaei.org/</a>
Unione Italiana Lavoratori Chimica Energia Manifatturiero	Italy	<a href="http://www.uilcem.it">http://www.uilcem.it</a>
Latvian Trade Union of Public Service and Transport workers	Latvia	<a href="http://www.lakrs.lv">http://www.lakrs.lv</a>
Latvian Trade Union Energija	Latvia	
Lithuanian Energy Workers' Trade Union Federation	Lithuania	
Lithuanian Trade Union Federation of Public Services	Lithuania	
Confédération Générale du Travail du Luxembourg, Secteur Public	Luxembourg	<a href="http://www.ogb-l.lu/">http://www.ogb-l.lu/</a>
Confédération Luxembourgeoise des Syndicats Chrétiens - Secteur Public	Luxembourg	<a href="http://www.lcgb.lu">http://www.lcgb.lu</a>
Independent Trade Union of Workers of the Electro-Economy of Macedonia	Macedonia	
Trade Union of Workers in Catering, Tourism, Communal Economy, Handicraft and Protection Associations	Macedonia	
Trade Union of Energy Workers	Montenegro	<a href="http://www.ssscq.cg.yu">http://www.ssscq.cg.yu</a>
ABVAKABO FNV	Netherlands	<a href="http://www.abvakabo.nl/">http://www.abvakabo.nl/</a>
CNV Publieke Zaak	Netherlands	<a href="http://www.cnvpubliekezaak.nl/index1.html">http://www.cnvpubliekezaak.nl/index1.html</a>
DELTA - Norwegian Public Sector Trade Union	Norway	<a href="http://www.delta.no">http://www.delta.no</a>
EL & IT Forbundet	Norway	<a href="http://www.elogit.no/">http://www.elogit.no/</a>
Norwegian Union of General Workers	Norway	<a href="http://www.arbeidsmandsforbundet.no">http://www.arbeidsmandsforbundet.no</a>
Norwegian Society of Engineers	Norway	<a href="http://www.nito.no/">http://www.nito.no/</a>
Norwegian Civil Service Union	Norway	<a href="http://www.ntl.no/">http://www.ntl.no/</a>
Norwegian Union of Municipal and General Employees	Norway	<a href="http://www.fagforbundet.no/">http://www.fagforbundet.no/</a>
Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund - Stat	Norway	<a href="http://www.ys-stat.no/">http://www.ys-stat.no/</a>
Sekcja Krajowa Elekrowni i Elektrocieplowni NSZZ "Solidarnosc"	Poland	<a href="http://www.mkzs.jaw.pl">http://www.mkzs.jaw.pl</a>
Sindicato Nacional da Indústria et da Energia	Portugal	<a href="http://www.sindel.pt/">http://www.sindel.pt/</a>
Independent Energy Trade Union Federation	Romania	
Fédération des Syndicats de Gaz Naturel - Medias	Romania	
Federatia Sindicatelor 'Gaz Romania'	Romania	
Fédération Nationale des Syndicats de l'Electricité	Romania	<a href="http://www.federatieunivers.ro">http://www.federatieunivers.ro</a>
Trade Union of Electricity Workers of Serbia	Serbia	<a href="http://www.eps.co.yu/">http://www.eps.co.yu/</a>
Nezavisnost Trade Union of Chemical, Non-Metal, Energy and Mining Workers	Serbia	
Slovak Gas Industry Trade Union	Slovakia	
Slovak Trade Union of Energy Workers	Slovakia	
Syndicat des Ouvriers de l'Energie en Slovénie	Slovenia	<a href="http://www.sindikatsde.si">http://www.sindikatsde.si</a>
Federación de Servicios Públicos Solidaridad de Trabajadores Vascos	Spain	
Federación de Industrias Afines de UGT	Spain	
Federación de Servicios Públicos	Spain	<a href="http://www.fsp.es">http://www.fsp.es</a>
The Union of Civil Servants	Sweden	<a href="http://www.stmf.se/">http://www.stmf.se/</a>
Swedish Municipal Workers Union	Sweden	<a href="http://www.kommunal.se/">http://www.kommunal.se/</a>
The Union of Service and Communication Employees	Sweden	<a href="http://www.seko.se/">http://www.seko.se/</a>

Swedish Union of Local Government Officers	Sweden	<a href="http://www.sktf.se/">http://www.sktf.se/</a>
Schweizerischer Verband des Personals Öffentlicher Dienste	Switzerland	<a href="http://www.ssp-vpod.ch">http://www.ssp-vpod.ch</a>
Turkish Municipal and General Workers' Union	Turkey	<a href="http://www.belediyeis.org.tr">http://www.belediyeis.org.tr</a>
Public Services Employees Union of Turkey	Turkey	<a href="http://www.genel-is.org.tr">www.genel-is.org.tr</a>
All Municipal and Public Service Workers Trade Union	Turkey	<a href="http://www.hizmet-is.org.tr">http://www.hizmet-is.org.tr</a>
Union of All Municipality Civil Servants	Turkey	<a href="http://www.tumbelsen.org.tr/">http://www.tumbelsen.org.tr/</a>
GMB	United Kingdom	<a href="http://www.gmb.org.uk/">http://www.gmb.org.uk/</a>
PROSPECT	United Kingdom	<a href="http://www.prospect.org.uk/">http://www.prospect.org.uk/</a>
Transport and General Workers Union	United Kingdom	<a href="http://www.tgwu.org.uk/">http://www.tgwu.org.uk/</a>
UNISON	United Kingdom	<a href="http://www.unison.org.uk/">http://www.unison.org.uk/</a>
Unite the Union	United Kingdom	<a href="http://www.amicustheunion.org">http://www.amicustheunion.org</a>

## **ETUC**

[www.etuc.org](http://www.etuc.org)

### **European unions federations / Fédérations syndicales européennes**

EAEA Alliance européenne des médias et du spectacle	<a href="http://www.union-network.org">www.union-network.org</a>
EUROCOP Confédération européenne de la police	<a href="http://www.eurocop-police.org">www.eurocop-police.org</a>
EFBWW/FETBB Fédération européenne des travailleurs du bois et du bâtiment	<a href="http://www.efbww.org">www.efbww.org</a>
EFFAT Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme	<a href="http://www.effat.org">www.effat.org</a>
EFJ/FEJ Fédération européenne des journalistes	<a href="http://www.ifj.org">www.ifj.org</a>
EMCEF Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie	<a href="http://www.emcef.org">www.emcef.org</a>
EMF/FEM Fédération européenne des métallurgistes	<a href="http://www.emf-fem.org">www.emf-fem.org</a>
EPSU Fédération européenne des services publics	<a href="http://www.epsu.org">www.epsu.org</a>
ETF Fédération européenne des travailleurs des Transports	<a href="http://www.itfglobal.org">www.itfglobal.org</a>
ETUCE/CSEE Comité syndical européen de l'éducation	<a href="http://www.csee-etuce.org">www.csee-etuce.org</a>
ETUF-TCL/FSE-THC fédération européenne du Textile, de l'habillement et du cuir	<a href="http://www.etuf-tcl.org">www.etuf-tcl.org</a>
UNI-EUROPA Fédération des services et des Communications	<a href="http://www.uni-europa.org">www.uni-europa.org</a>
TUC	<a href="http://www.tuc.org.uk">www.tuc.org.uk</a>
EMF	<a href="http://www.emf-fem.org">www.emf-fem.org</a>

**Załącznik 5 – Core Checklist**

*bude dokončeno*

## PRACODAWCY

### Federacja Pracodawców **EURELECTRIC**

[www.eurelectric.org](http://www.eurelectric.org)

#### **A - Austria**

Industriellenvereinigung - I.V.  
Association of Austrian Electricity Companies (VEO)

[www.iv-net.at](http://www.iv-net.at)

#### **B - Belgium**

Fédération des Entreprises de Belgique - Verbond van Belgische  
Ondernemingen - FEB-VBO

[www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)

#### **BUL - Bulgaria**

Bulgarian Industrial Association - Union of the Bulgarian Business - BIA  
Natsionalna Elektricheska Kompania EAD (NEK EAD)

[www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com)  
[www.nek.bg](http://www.nek.bg)

#### **CG – Montenegro**

Montenegrin Employers Federation - MEF (Unija poslodavaca Crne Gore -  
UPCG)

[www.poslodavci.org](http://www.poslodavci.org)

#### **CH - Switzerland**

Fédération des entreprises suisses - Economiesuisse  
Confederation of Swiss Employers  
VSE / AES

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)  
[www.strom.ch](http://www.strom.ch)

#### **CRO - Croatia**

Croatian Employers' Association (Hrvatska Udruga Poslodavaca) - HUP  
Croatian EURELECTRIC Section, Croatian Chamber of Economy

[www.hup.hr](http://www.hup.hr)  
[www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

#### **CY - Cyprus**

Employers & Industrialists Federation Cyprus - OEB  
Electricity Authority of Cyprus

[www.oeb.org.cy](http://www.oeb.org.cy)  
[www.eac.com.cy](http://www.eac.com.cy)

#### **CZ - Czech Republic**

Confederation of Industry of the Czech Republic - Svaz průmyslu a dopravy  
České republiky - SPCR  
CSZE - Czech Association of Employers in Electricity Industry

[www.spcr.cz](http://www.spcr.cz)  
[www.csze.cz](http://www.csze.cz)

#### **D - Germany**

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. - BDI  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. - BDA  
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.

[www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)  
[www.bdew.de](http://www.bdew.de)

#### **DK - Denmark**

Confederation of Danish Industry - DI  
Confederation of Danish Employers - DA  
Danish Energy Association

[www.di.dk](http://www.di.dk)  
[www.da.dk](http://www.da.dk)  
[www.danel.dk](http://www.danel.dk)

#### **E - Spain**

Confédération des Employeurs Espagnols - CEOE  
Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA)

[www.ceoe.es](http://www.ceoe.es)  
[www.unesa.es](http://www.unesa.es)

#### **EE - Estonia**

Estonian Employers' Confederation - ETTK  
Eesti Energia AS

[www.ettk.ee](http://www.ettk.ee)  
[www.energia.ee](http://www.energia.ee)

#### **F - France**

Mouvement des Entreprises de France - MEDEF  
Union Française de l'Electricité (UFE)

[www.medef.fr](http://www.medef.fr)  
[www.ufe-electricite.fr](http://www.ufe-electricite.fr)

#### **FIN - Finland**

Confederation of Finnish Industries - EK  
Finnish Energy Industries

[www.ek.fi](http://www.ek.fi)  
[www.energia.fi](http://www.energia.fi)

**GB - United Kingdom**

Confederation of British Industry - CBI  
Energy Networks Association (ENA)  
Association of Electricity Producers (AEP)

[www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)  
[www.energynetworks.org](http://www.energynetworks.org)  
[www.aepuk](http://www.aepuk)

**GR - Greece**

Hellenic Federation of Enterprises - SEV  
Public Power Corporation S.A. (PPC S.A.)

[www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)  
[www.dei.gr](http://www.dei.gr)

**H - Hungary**

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége - MGYOSZ  
(Confederation of Hungarian Employers and Industrialists)  
EMT - Eurelectric Magyarországi Tagozata

[www.mgyosz.hu](http://www.mgyosz.hu)  
[www.eurelectric.hu](http://www.eurelectric.hu)

**I - Italy**

Confederazione Generale dell' Industria Italiana - CONFINDUSTRIA  
Union of Italian Electricity (UNEI)

[www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)  
[www.unei.it](http://www.unei.it)

**IRL - Ireland**

Irish Business and Employers Confederation - IBEC  
Electricity Supply Board (ESB)

[www.ibec.ie](http://www.ibec.ie)  
[www.esb.ie](http://www.esb.ie)

**IS - Iceland**

SI - Federation of Icelandic Industries (Samtök iðnaðarins)  
SA - Confederation of Icelandic Employers (Samtök atvinnulífsins)  
SAMORKA Icelandic Energy and Utilities

[www.si.is](http://www.si.is)  
[www.sa.is](http://www.sa.is)  
[www.samorka.is](http://www.samorka.is)

**L - Luxembourg**

Fedil - Business Federation Luxembourg  
CEGEDEL S.A.

[www.fedil.lu](http://www.fedil.lu)  
[www.cegedel.lu](http://www.cegedel.lu)

**LT - Lithuania**

Lietuvos Pramonininkų Konfederacija - Lithuanian Confederation of Industrialists  
- LPK  
Lietuvos Energija AB

[www.lpk.lt](http://www.lpk.lt)  
[www.lpc.lt](http://www.lpc.lt)

**LV - Latvia**

Latvijas Darba Devēju Konfederacija - Employers' Confederation of Latvia -  
LDDK  
Latvian Association of Power Engineers and Energy Constructors (LEEA)

[www.lddk.lv](http://www.lddk.lv)

**M - Malta**

Malta Federation of Industry - MFOI  
ENEMALTA Corporation

[www.foi.org.mt](http://www.foi.org.mt)  
[www.enemalta.com.mt](http://www.enemalta.com.mt)

**MK - Macedonia, The Former Yugoslav Republic Of**

JSC Macedonian Power Plants

[elem.com.mk](http://elem.com.mk)

**N - Norway**

Confederation of Norwegian Enterprise - NHO  
Norwegian Electricity Industry Association (EBL)

[www.nho.no](http://www.nho.no)  
[www.ebl.no](http://www.ebl.no)

**NL - The Netherlands**

Vereniging VNO-NCW  
ENERGIENED, Federation of Energy Companies in the Netherlands

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)  
[www.energiened.nl](http://www.energiened.nl)

**P – Portugal**

Associação Industrial Portuguesa - AIP  
Confederação da Indústria Portuguesa – CIP  
ELECTPOR, Portuguese Association of Electric Power Utilities

[www.aip.pt](http://www.aip.pt)  
[www.cip.org.pt](http://www.cip.org.pt)  
[www.electpor.pt](http://www.electpor.pt)

**PL – Poland**

Polish Confederation of Private Employers Lewiatan – PKPP Lewiatan  
Energy Management & Conservation (EMCASA)

[www.prywatni.pl](http://www.prywatni.pl)

**RO – Romania**

Alianta Confederatiilor Patronale din Romania – ACPR  
Romanian Institute for Energy Development Studies (IRE)

[www.acpr.ro](http://www.acpr.ro)  
[www.ire.ro](http://www.ire.ro)

**RSM - San Marino**

Associazione Nazionale dell'Industria Sammarinese-ANIS

[www.anis.sm](http://www.anis.sm)

**S – Sweden**

Svenskt Näringsliv (Confederation of Swedish Enterprise) - SN  
Svensk Energi Swedenergy AB

[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)  
[www.svenskenergi.se](http://www.svenskenergi.se)

**SK – Slovakia**

Republikova Unia Zamestnavatelov (RUZ)  
Slovenské Elektrárne a.s. (SE, a.s.)

[www.ruzsr.sk/?pageid=35](http://www.ruzsr.sk/?pageid=35)

**SLO – Slovenia**

Združenje Delodajalcev Slovenije - ZDS (Employers' Association of Slovenia)  
Holding Slovenske Elektrarne d.o.o.

[www.zds.si/en](http://www.zds.si/en)  
[www.seas.sk](http://www.seas.sk)

**TR - Turkey**

Turkish Industrialists' and Businessmen's Association - TÜSIAD  
Turkish Confederation of Employer Associations - TISK  
TESAB (Association of Turkish Electricity Industry)

[www.tusiad.org.tr](http://www.tusiad.org.tr)  
[www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)  
[www.tesab.org.tr](http://www.tesab.org.tr)

### **Pracodawcy**

CEZ (Republika Czeska)	<a href="http://www.cez.cz">www.cez.cz</a>
ESB (Estonia)	<a href="http://www.energiaaudit.ee">www.energiaaudit.ee</a>
Total (Francja)	<a href="http://www.total.com">www.total.com</a>
Suez (Francja)	<a href="http://www.suez.com">www.suez.com</a>
EDF (Francja)	<a href="http://www.edf.com">www.edf.com</a>
Rhodia (Francja)	<a href="http://www.rhodia.com">www.rhodia.com</a>
E.on (Niemcy)	<a href="http://www.eonenergy.com">www.eonenergy.com</a>
RWE (Niemcy)	<a href="http://www.rwe.com">www.rwe.com</a>
Enel (Włochy)	<a href="http://www.enel.com">www.enel.com</a>
Elektrownia Łaziska (Polska)	<a href="http://www.ellaz.pl">www.ellaz.pl</a>
Electrica (Rumunia)	<a href="http://www.electrica.ro">www.electrica.ro</a>
Vattenfall (Szwecja)	<a href="http://www.vattenfall.com">www.vattenfall.com</a>
BT (Wielka Brytania)	<a href="http://www.btplc.com">www.btplc.com</a>
British Gas (Wielka Brytania)	<a href="http://www.britishgas.com">www.britishgas.com</a>
Centrica (Wielka Brytania)	<a href="http://www.centrica.co.uk">www.centrica.co.uk</a>
National Grid (Wielka Brytania)	<a href="http://www.nationalgrid.com">www.nationalgrid.com</a>

### **Obserwatoria Europejskie**

Europejskie Obserwatorium Stosunków Przemysłowych	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/eiro/">www.eurofound.europa.eu/eiro/</a>
Europejskie Obserwatorium Warunków Pracy	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/ewco/">www.eurofound.europa.eu/ewco/</a>
Europejskie Obserwatorium Zatrudnienia	<a href="http://www.eu-employment-observatory.net">www.eu-employment-observatory.net</a>
Francuskie Obserwatorium Służb Publicznych	<a href="http://www.fonction-publique.gouv.fr">www.fonction-publique.gouv.fr</a>

### **Inni**

Europejski Fundusz Społeczny	<a href="http://www.ec.europa.eu/employment_social/esf">www.ec.europa.eu/employment_social/esf</a>
EQUAL	<a href="http://www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm">www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm</a>

### **Dalsze informacje**

Link do dokumentów wspólnych <http://www.epsu.org/r/317>

Linki do Międzynarodowych Umów Ramowych:

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 w odniesieniu do równości i różnicowania

[http://www.archives-suez.com/document/?f-presse/en/DP\\_women\\_SUEZ\\_en\\_28092007.pdf](http://www.archives-suez.com/document/?f-presse/en/DP_women_SUEZ_en_28092007.pdf)

Raport ECOTEC 2001:

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

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

## Referencje

---

- <sup>i</sup> ILO 1999 *Report for the discussion at the tripartite meeting on managing the privatisation and restructuring of public utilities*. Geneva: ILO.
- <sup>ii</sup> ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Brussels; European Commission.
- <sup>iii</sup> A Proposal for a Directive of the European Parliament and of the on the promotion of the use of energy from renewable sources (Brussels, 23.1.2008 COM(2008) 19 final). Brussels: European Commission.
- <sup>iv</sup> ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Brussels; European Commission.
- <sup>v</sup> Rogovsky, N., Ozoux,p., Esser, D., Marpe, T. and Broughton, A. 2005 *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, Geneva: ILO.
- <sup>vi</sup> ECOTEC 2007, Ibid.
- <sup>vii</sup> Blyton et al, 2001: 447
- <sup>viii</sup> Hancké, 2000: `European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry` European, *Journal of Industrial Relations*, Vol.6 No.1, p. 41.
- <sup>ix</sup> Ibid, p55.
- <sup>x</sup> `The role of European trade unions in organisational restructuring processes – obstacles or facilitators?` in *Market driven restructuring: the case of the UK* in Bruggeman. F. and Gazier, B. (Eds) Innovative Restructuring in Europe, Cheltenham: Edward Elgar with Greg Thomson and Geof Luton (forthcoming 2008).
- <sup>xi</sup> Central and Eastern European Energy Outlook, KMPG, 2007
- <sup>xii</sup> ECOTEC Research and Consulting 2001 *The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment: A final report to the European Commission*, Brussels; European Commission.
- <sup>xiii</sup> Lawrence, P. and Lorsch, J. 1967 *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison Wesley.
- <sup>xiv</sup> Climate Change and Employment (Various – YEAR ?)
- <sup>xv</sup> Ireek W, Thomas S, et al, Der energieSparFonds für Deutschland, edition 69 der Hansböckler stiftung, 2006
- <sup>xvi</sup> ETUC Study Climate Change and Employment 2007
- <sup>xvii</sup> Papadakis, K. `Research on transnational social dialogue and International Framework Agreements (IFAs)` , in *International Labour Review*, Vol. 147, No.1, 2008.
- <sup>xviii</sup> European Employment Observatory website: [www.eu-employment-observatory.net/](http://www.eu-employment-observatory.net/)
- <sup>xix</sup> Climate Change and Employment SDA et al 2005:50
- <sup>xx</sup> European Employment Strategy 2000
- <sup>xxi</sup> Bailey, D. and Kobayashi, S. `Life after Longbridge? Crisis and Restructuring in the West Midlands Auto Cluster`, in M.Farschi, O.Janne and P.McCann (ed.s), *Industrial Regeneration and Regional Policy Options in a Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar. Forthcoming 2007.
- <sup>xxii</sup> Tech, D (2006) MIRE.