



Omstrukturering i elindustrin – verktyg för socialt ansvarsfulla omstruktureringar och en handbok om bästa metoder

**En rapport utarbetad för
Eurelectric, ESPU och EMCEF**

av David Tarren, dr Howard Potter, dr Sian Moore
Working Lives Research Institute



Innehåll

	Sammanfattning och kommentarer	3
	Övergripande checklista för omstruktureringar	4
1.	Inledning	5
1.1	Omstrukturering i elindustrin	5
1.2	Definition av omstrukturering	6
1.3	Rapportens syfte och räckvidd	7
2.	Social dialog	9
2.1	Varför social dialog är viktigt	10
2.2	Hur kan man ta itu med frågor om social dialog?	10
2.2.1	Att närma sig social dialog	10
2.2.2	Engagemangets omfattning	12
2.2.3	Vara realistisk	12
2.2.4	Övervaka och utvärdera omstruktureringsprocessen	12
2.2.5	Skälig ledig tid för fackliga företrädare	12
2.2.6	Privatisering, liberalisering och omstrukturering	13
2.2.7	Privatisering	13
2.2.8	Liberalisering	14
2.2.9	SMF	14
2.2.10	Bemanningsföretag och tillfälligt anställda	15
2.2.11	Bemanningspool	15
2.2.12	Outsourcing	16
2.2.12.1	Utbildning	16
2.2.12.2	Sysselsättningsvillkor	16
2.2.12.3	Tjänsternas kvalitet	16
2.2.12.4	Ansvar för tjänsterna	17
2.2.13	Outsourcing till andra länder	17
2.3	Social dialog i sammanfattning	18
2.4	Checklista för social dialog	20
3.	Föregripande och öppenhet	22
3.1	Varför föregripande och öppenhet är viktiga inslag	23
3.2	Övergången till en koldioxidsnål ekonomi – ett specialfall	23
3.3	Hur kan man ta itu med frågor om föregripande och öppenhet?	24
3.3.1	Föregripande	24
3.3.2	Öppenhet	25
3.4	Mekanismer som kan bidra till att främja föregripande åtgärder	26
3.4.1	Ramavtal	26
3.4.2	Gemensamt texter	27
3.4.3	Observationsorgan för sysselsättning	28
3.4.4	Strategisk planering och ständig omstrukturering	28
3.4.5	Jämställdhet och sårbara grupper	29
3.5	Föregripande och öppenhet i sammanfattning	29
3.6	Checklista för föregripande och öppenhet	31
4.	Utbildning, omskolning och omplacering	32
4.1	Varför utbildning, omskolning och omplacering är viktigt	33
4.2	Hur kan man ta itu med utbildnings-, omskolnings- och omplaceringsfrågor?	33
4.2.1	Etablera formella omskolningsmekanismer för arbetstagare	33
4.2.2	Omplacering och omlokalisering	34
4.2.3	Sektorsvis omskolning	34
4.2.4	Frågor om personalens kompetens	35
4.2.5	Förtidspensionering och kompetensmix	35
4.2.6	Undvika kompetensflykt	35
4.2.7	Livslångt lärande	36
4.3	Utbildning, omskolning och omplacering i sammanfattning	38

4.4	Checklista för utbildning, omskolning och omplacering	39
5.	Hälso- och psykosociala frågor	40
5.1	Varför hälso- och psykosociala frågor är viktiga	41
5.2	Hur kan man ta itu med hälso- och psykosociala frågor?	41
5.2.1	Åtgärder på arbetsplatsen	41
5.3	Hälso- och psykosociala frågor i sammanfattning	43
5.4	Checklista för hälso- och psykosociala frågor	44
6.	Offentliga myndigheters medverkan	45
6.1	Varför offentliga myndigheter är viktiga	46
6.2	Hur tar man upp frågor om offentliga myndigheters medverkan?	46
6.2.1	Söka stöd	46
6.2.2	Ingripande i god tid	48
6.2.3	Få partnerskap att fungera	48
6.2.4	Alternativ	49
6.3	Offentliga myndigheters medverkan i sammanfattning	49
6.4	Checklista för offentliga myndigheters medverkan	50
7.	Lärande över gränserna	51
7.1	Varför lärande över gränserna är viktigt	52
7.2	Hur tar man upp frågor om lärande över gränserna?	52
7.2.1	Europeiska företagsråd	52
7.2.2	Europeiska fackförbund och arbetsgivarorganisationer	52
7.2.3	Möjligheter på organisationsnivå	53
7.3	Lärande över gränserna i sammanfattning	53
7.4	Checklista för lärande över gränserna	54
Bilaga 1	Grundlig fallstudie av omstruktureringen på Vattenfall AB	55
Bilaga 2	Grundlig fallstudie av omstruktureringen på EDF SA/Energy	58
Bilaga 3	Ordlista	61
Bilaga 4	Kontaktuppgifter och ytterligare information	64
Bilaga 5	Övergripande checklista	66
	Hänvisningar	67

Sammanfattning och kommentarer

Till följd av de många EU-direktiven om marknadsliberalisering har omstrukturering blivit en aktuell fråga för arbetsmarknadens parter i den europeiska elsektorn **(sid 5)**. Inom den europeiska sociala modellen anses en effektiv social dialog mellan arbetsgivare och fackföreningar vara det bästa sättet att lindra effekterna av en omstrukturering. Detta tillvägagångssätt förstärks av europeisk och nationell lagstiftning såväl som av tungt vägande affärsmässiga aspekter **(sid 9)**.

För att den sociala dialogen ska vara effektiv måste den genomföras i rätt tid och aktivt samt bygga på samverkan och engagemang bland de berörda arbetstagarna. Den bör också alltid omfatta mekanismer för att mäta framsteg och bedöma resultat. Social dialog måste grunda sig på en realistisk förståelse av de olika arbetsmarknadsparternas olika ståndpunkter. Att uppmana till social dialog på små och medelstora företag, vid outsourcing och i situationer som berör ”atypiska arbetare” kan bidra till att minska effekterna av s.k. tysta omstruktureringar **(sid 14)**.

Föregripande och öppenhet är väsentliga inslag för en framgångsrik omstrukturering. Det är förhållningssätt som bör ingå i vardagen för att ett företag på ett effektivt sätt hela tiden ska kunna möta förändringar **(sid 21)**. För att utveckla förtroendet som är förenat med föregripande och öppenhet bör det finnas en mångfald av särskilda omstruktureringsstrukturer och -mekanismer.

Långsiktig arbetskraftsplanering med formella omskolningsmekanismer och en etisk grundsyn för livslångt lärande kommer att bidra till arbetstagarnas allmänna anställningsbar såväl som deras eventuella omplacering inom företaget **(sid 31)**. De val som görs vid omstrukturering och leder till att företaget förlorar erfarna anställda, till exempel genom förtidspensionering, bidrar till att både företaget och sektorn riskerar en kompetensflykt **(sid 34)**.

Erfarenheterna från en omstrukturering kan inverkan negativt på arbetstagarnas hälsa, såväl för de anställda som lämnar företaget som för de som stannar kvar. För att reducera denna inverkan till ett minimum bör positiva hälsostrategier införas före omstruktureringen och införlivas i organisationens liv **(sid 40)**.

Beroende på omständigheterna för omstruktureringen kan offentliga myndigheter på lokal, nationell och/eller europeisk nivå spela en gynnsam roll i samverkan med arbetsmarknadens parter **(sid 45)**. Detta är framför allt fallet när företaget som omstruktureras är den största arbetsgivaren i ett visst geografiskt område.

Arbetsmarknadens parter kan få särskilt EU-finansierat stöd för att möta förändringar som påverkar de anställda och medlemmarna **(sid 46)**. Tack vare sektorns alltmer gränsöverskridande karaktär kan man i allt högre grad ta hjälp av bästa metoder från andra företag vid omstrukturering. Detta kan underlättas genom arbetsmarknadsparternas befintliga europeiska organisationer.



1. Inledning

1.1 Omstrukturering i elindustrin

1996 antog EU:s ministerråd *direktiv 96/92/EG om gemensamma regler för den inre marknaden för el*. Det huvudsakliga syftet med direktivet var att liberalisera sektorn. Liberaliseringen har gått mycket fortare än direktivet antog och en fullständig marknadsöppning förväntas uppnås redan 2009. Under denna förändringsperiod förstärkte Europeiska kommissionen tillhandahållandet av offentliga tjänster genom direktivet, samtidigt som en process inleddes för social dialog. Den processen, i vilken Eurelectric, EPSU och EMCEF deltog, beaktade utvecklingen inom hälsa och säkerhet samt en omstruktureringens inverkan på sysselsättning och jämlikhetⁱ. Liberaliseringen har ibland varit drivkraften bakom och i de flesta fall påskyndat dessa förändringar, samtidigt som det inte är den enda drivkraften i elsektorn (se punkt 1.2).

Kommentatorer menar att "processen för omstrukturering, liberalisering och/eller privatisering onekligen oftast ses mot bakgrund av en indragning av arbetstillfällen". När det gäller nettoförluster av arbetstillfällen i länderna inom EU-15 drogs 246 000 arbetstillfällen in i sektorn 1995-2005, medan 44 000 arbetstillfällen drogs in totalt i de nya medlemsstaterna 2000-04. De flesta arbetstillfällen drogs in på avancerade öppna marknader följt av öppna marknader. De lägsta nettoförlusterna hittills inträffade på marknader med en pågående liberalisering (se nedan)ⁱⁱ. Dessa siffror kommer troligen att ändras i och med det senaste beslutet i Europaparlamentets energiutskott (maj 2008) att tvinga medlemsstaterna att upplösa vertikalt integrerade företag.

Subsektorena produktion, distribution, kraftöverföring, handel och försäljning har påverkats på olika sätt. De största indragningarna drabbade distributionen medan de största vinsterna gjordes inom handeln, och i en mindre utsträckning inom produktion där man använder sig av förnybara energikällor.

Uttryckt i sysselsättning totalt sett har nedskärningar drabbat "lågkvalificerade" arbetstagare, anläggnings- och maskinoperatörer, tjänster utan krav på särskild yrkesutbildning, mellanchefer, yrkesutbildade och högre utbildade operatörer. Detta har framför allt skett genom outsourcing inom försäljning, administration och kundtjänst. Omvänt har antalet ledningsbefattningar, akademiskt utbildade, juridiska och tekniska tjänster, projektledningsanställda samt anställda inom handel och mäklari sammanlagt ökat i antal. I allmänhet domineras sektorn av arbetstagare med medelhög utbildningsnivå men antalet arbetstagare med lägre utbildning har minskat kraftigt samtidigt som antalet högutbildade har ökat kraftigt.

När det gäller förnybara energikällor har övergången från traditionellt kol-, olje- och gasdrivna tekniker delvis drivits på av förslaget till EU-*direktiv om främjande av användningen av energi från förnybara energikällor*ⁱⁱⁱ. Dessa förändringar kommer troligen att leda till en total ökning av antalet mer kvalificerade arbetstillfällen, framför allt på teknik- och marknadsföringsområden, och en motsvarande total minskning av antalet mindre kvalificerade arbetstillfällen.

Sammanfattning: *The employment impact of opening of electricity and gas markets (Effekterna av öppnandet av gas- och elmarknaderna på sysselsättningen* (ECOTEC Research and Consulting 2007, Bryssel; Europeiska kommissionen)

Denna benchmarkstudie beaktar effekterna på sysselsättningen av att öppna den europeiska elmarknaden och hur detta hanterades av olika företag. I huvudsak gjordes följande rekommendationer för europeisk och nationell politik: På europeisk nivå

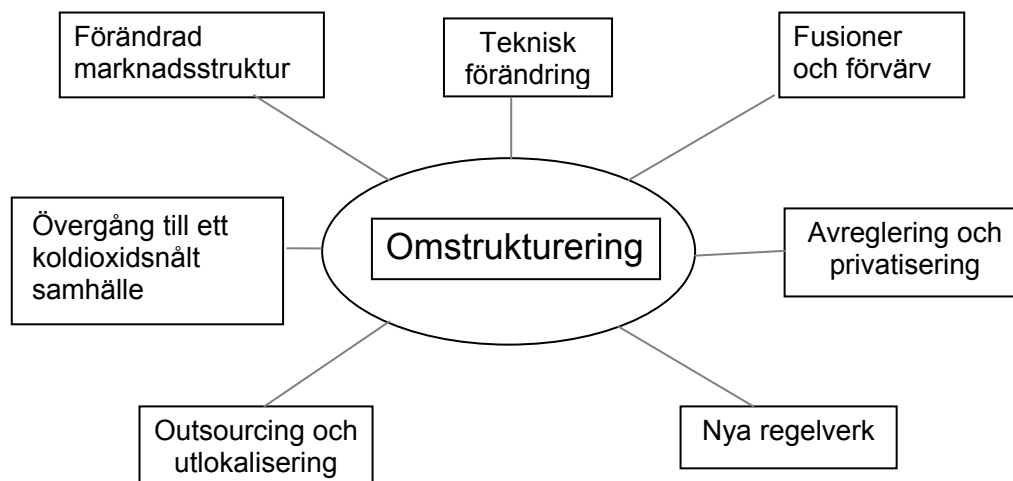
- ❖ Europeiska kommissionen bör fortsätta att undersöka liberaliseringens positiva och negativa effekter på elsektorn och uppmuntra medlemsstaterna (genom den öppna samordningsmetoden) att sprida angreppssätt för god praxis för socialt ansvarsfulla omstruktureringar.
- ❖ Spridningen av god praxis bör genomföras mest aktivt på medlemsstaternas vägnar där liberaliseringsprocessen ännu är i ett tidigt skede.
- ❖ Europeiska kommissionen bör använda sitt inflytande för att främja en konstruktiv social dialog bland aktörerna som deltar i sektoriell omstrukturering och i förändringsstyrningen på arbetsmarknaden.

På nationell nivå

- ❖ Nationella arbetsmarknadsparter och andra intressenter bör aktivt övervaka och genomföra samråd om effekterna av ett marknadsöppnande, och framför allt
 - den sektoriella och territoriella förändringens inverkan på sysselsättningen vid snabb omställning;
 - de potentiella effekterna av outsourcing på sysselsättningen, framför allt i fråga om arbetsvillkor, hälsa och säkerhet samt kompetensutveckling;
 - de potentiella riskerna till följd av de uppdykande kompetensbristerna på tekniska områden;
 - behovet av att öka möjligheterna till utbildning för unga tekniker;
 - vikten av att införa överförbara system för omskolning, framför allt för att säkra effektiv omplacering.

1.2 Definition av omstrukturering

Omstrukturering är en omorganisation av affärsverksamheten i syfte att öka effektiviteten och lönsamheten. Den kan framställas på följande sätt:



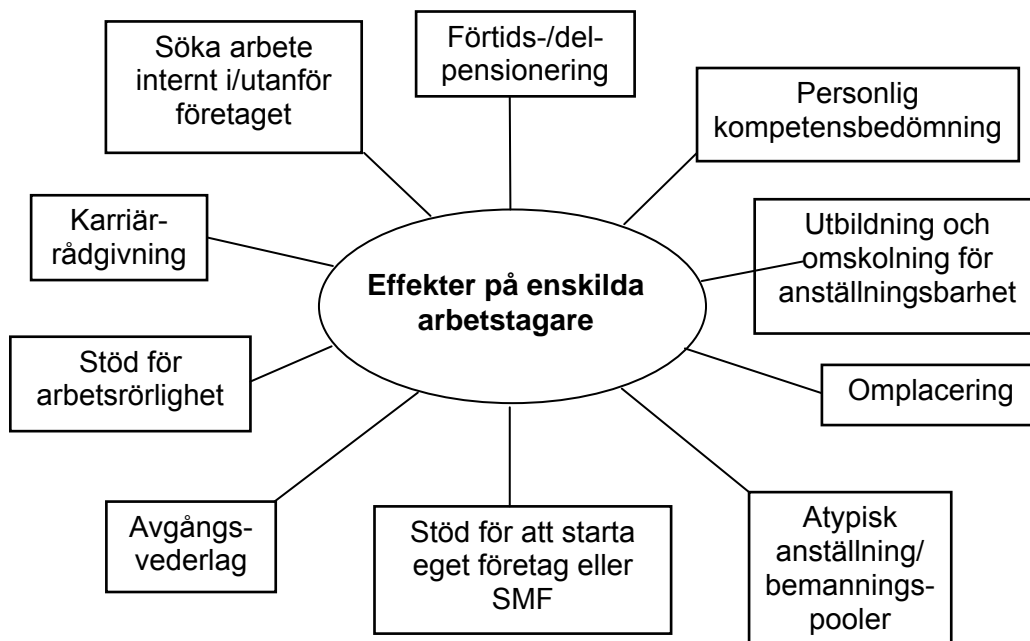
En omstrukturering kan vara förenad med en förändring av ett företags geografiska område eller en total minskning av arbetsstyrkan och kommer att påverka leveranskedjan om den genomförs i ett stort företag. Den påverkar inte bara multinationella och stora företag utan mycket ofta små och medelstora företag (SMF). På grund av att omstruktureringar i större företag uppmärksammas i högre grad än i SMF, går omstruktureringar i SMF under benämningen "tysta omstruktureringar".

I denna rapport behandlas omstruktureringar uttryckt i av vad som kallas "socialt ansvarsfulla omstruktureringar"^{iv}. Omstruktureringar betraktats i huvudsak i termer av kortsiktiga vinster för aktieägare, medan socialt ansvarsfulla omstruktureringar kan ses som ett bidrag till långfristiga värden för aktieägare^v. Som sådana omfattar socialt ansvarsfulla omstruktureringar en lång rad aktörer (bland annat arbetsmarknadens parter) vars olika intressen helt eller delvis kan sammanfalla.

Omstruktureringar för med sig ett antal händelser medan socialt ansvarsfulla omstruktureringar är mer genomgripande processer, genom att

- föregripa förändring och dess effekter, framför allt för arbetstagarna;
- inbegripa ett grundligt övervägande av alternativ till förändringens mer negativa effekter, till exempel uppsägningar;
- eftersträva hållbara och ansvarsfulla lösningar genom konstruktiv, djup och ständig dialog mellan arbetsmarknadens parter och andra aktörer;
- utvärdera effekten och förändringsprocessen.^{vi}

Den enskilda arbetstagaren berörs av omstrukturering på några eller de flesta av följande sätt:



1.3 Rapportens syfte och räckvidd

Denna rapport är utformad för att främja förståelsen och öka medvetenheten om metoder för socialt ansvarsfulla omstruktureringar för arbetsgivare, chefer och fackföreningar. De fokuserar på bästa metoder i omstruktureringsprocesser inom och utanför elsektorn som påverkar arbetsmarknadens parter positivt och kan överföras och/eller anpassas till elsektorn.

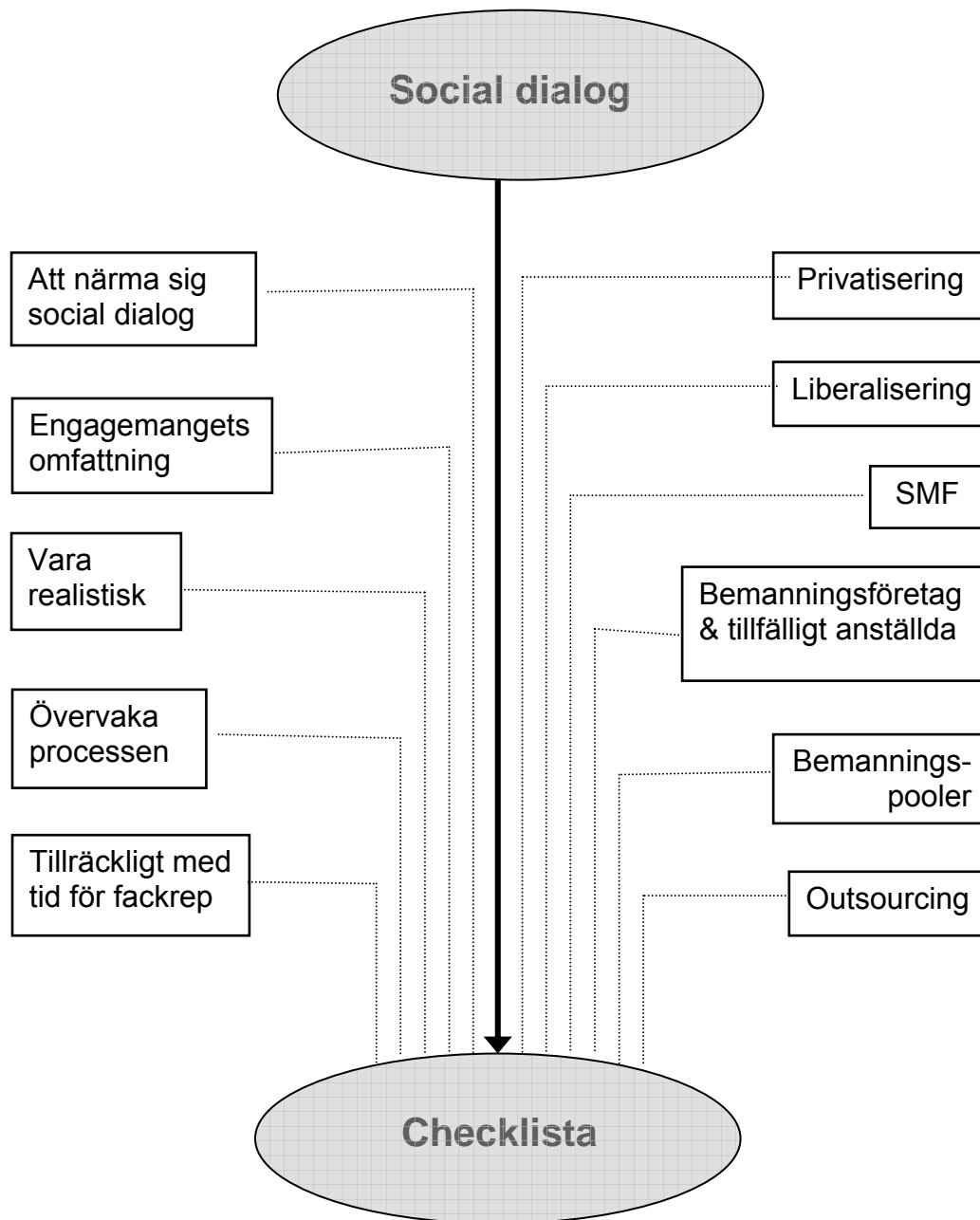
Förhoppningsvis ska verktygen vara av särskilt intresse för arbetsmarknadens parter i Europas sydöstra energigemenskap till följd av samförståndsavtalet (2007) om de sociala dimensionerna av att marknaden i energisektorn öppnas och att en process för social dialog utvecklas. Detta ska bland



annat ske genom att skapa sociala forum och sociala åtgärdsplaner som inriktas på effekterna av att marknaden öppnas i regionen. (Mer information om detta finns på <http://www.epsu.org/r/239>.)

Denna rapport utgår från undersökningar som har genomförts av arbetsmarknadens parter i den europeiska elindustrin och även sekundära källor. Rapporten omfattar följande områden: social dialog, föregripande och öppenhet, utbildning, omskolning och omplacering, hälso- och psykosociala frågor, offentliga myndigheters medverkan och gränsöverskridande lärande. Efter varje kapitel finns en checklista som ger användarna vägledning genom omstrukturingsprocessen för att lösa problem och undvika fallgropar. Frågorna kring omstrukturering illustreras genomgående av exempel på bästa metoder både i och utanför elsektorn i Europa. Rapporten omfattar även två grundliga fallstudier (bilagorna 1 och 2), en ordlista, en kontaktförteckning samt ytterligare information (bilagorna 3 och 4).

2. Social dialog



2.1 Varför social dialog är viktigt

Europeiska sociala dialogen är ett viktigt inslag i den europeiska sociala modellen, som är stadigt förankrad i EG-fördraget (artiklarna 138 och 139) och avser diskussionerna, samrådet, förhandlingarna och de gemensamma åtgärderna som vidtas av arbetsmarknadsparternas organisationer (arbetsgivare och arbetstagare). Processen för social dialog har lett till att över 300 gemensamma texter har utarbetats av europeiska arbetsmarknadsparter. Den europeiska sociala dialogen bör alltid sträva efter att bidra till nationell praxis för social dialog. Utöver dialogen mellan ledning och arbetstagare är den sociala dialogen också den mekanism genom vilken arbetsmarknadens parter medverkar i utformningen av europeiska sociala standarder, och den har en viktig roll för styrningen av Europeiska unionen.

Europeiska kommissionen har utvecklat särskilda och strukturerade ramverk för att utveckla arbetsmarknadsparternas roll (EFS, UEAPME, Businesseurope, ECPE m.fl.) inom Europa och har sedan 1985 aktivt samarbetat med arbetsmarknadens parter för att uppmuntra användningen av bästa metoder på en lång rad områden. Europeiska kommissionen betonar behovet av en stark och robust social dialog, framför allt vid omstruktureringar. Tonvikten läggs på arbetsmarknadsparternas roll genom deras utskott för dialog i sektorn samt sektoriella och regionala uppföljningsinitiativ. Dessutom erkänner kommissionen parternas kompetens och sakkunskaper, samt deras roll att informera och varna myndigheterna på alla nivåer. Det framgår tydlig av forskning (MIRE) att processen för social dialog ofta är lika viktig som resultaten för arbetstagarna.

En framgångsrik omstrukturering omfattar i allmänhet ett aktivt partnerskap mellan ledning och arbetstagare – och kräver en solid social dialog (TRACE-projektet). Utöver att uppfylla europeiska och nationella rättsliga krav finns det en affärsmässig aspekt av social dialog. Samråd med arbetstagarna kan bidra till att minska motståndet mot ett omstruktureringsprojekt eftersom det är troligare att arbetstagarna då känner att man lyssnar på och tar hänsyn till deras åsikter och intressen. En samrådsinriktad strategi kan även gynna en samförståndsprocess. Detta tillägnande, eller åtminstone acceptering, av omstruktureringsprocessen bidrar till att minska eventuella störningar för arbetsgivaren från de arbetstagare som påverkas negativt av omstruktureringen. Det kan också göra att de arbetstagare som inte påverkas direkt lugnas när det gäller deras arbetsgivares avsikt att behandla arbetsstyrkan på ett rättvist sätt. Emellertid är denna process endast effektiv om arbetstagarna anser att deras fackföreningar aktivt främjar deras intressen och inte rent av agerar som ett verktyg för ledningen. Med andra ord behöver fackföreningar ge en bild av att de upprätthåller sitt oberoende i förhållande till arbetsgivaren för att på ett effektivt sätt företräda arbetstagarna vid en omstrukturering och samtidigt arbeta konstruktivt med arbetsgivaren. I undersökningen om erfarenheterna av omstrukturering bland Eurelectrics partner nämnde en facklig företrädare att ”öppna och rättframma diskussioner alltid hålls innan ett beslut fattas”, vilket är ett stöd för att det är möjligt att diskutera innan beslut fattas trots den press som arbetsgivarna utsätts för vid en omstrukturering.

En fördel för arbetsgivaren vid samråd med fackföreningar är kostnaden. Arbetsgivare kan sänka kostnaden för samråd med arbetstagarna genom att inleda en social dialog med fackföreningar som arbetstagarnas gemensamma språkrör snarare än att behöva införa en mekanism för kollektivt samråd eller kommunicera med enskilda arbetstagare.

2.2 Hur kan man ta itu med frågor om social dialog?

2.2.1 Att närma sig social dialog

I de flesta europeiska länder är arbetsgivarna skyldiga att genomföra samråd med arbetsstyrkan. Ramverken och strukturerna för social dialog mellan parterna varierar mellan länderna och avspeglar ofta de inhemska kollektivförhandlingarnas karaktär och nationella rättsliga ramar. I *Storbritannien* till exempel där kollektivförhandlingar på företagsnivå dominerar, äger den sociala dialogen rum på företagsnivå. I *Tyskland* genomförs den sociala dialogen på industrinivå och avspeglar kollektivförhandlingens karaktär i det landet.

Arbetsmarknadens parter måste agera i rätt tid och deras agerande ses som en kontinuerlig process och inte någonting som bara förekommer i krissituationer. På lokal nivå eller företagsnivå har företag och fackföreningar ofta etablerade strukturer genom vilka de deltar i en social dialog. Till exempel inlåter sig arbetsgivaren och fackliga företrädare i det *tyska* företaget *RWE* i regelbunden dialog

genom företagsnämndernas arbetsgrupper, ekonomiska företagskommittén och företrädare för funktionshindrade anställda” (svar från RWE-undersökning).

En begränsad spridning av information kan bidra till att förhindra lämplig dialog. Spridningen av information kan bidra till att föra parterna närmare varandra samt främja öppna och ärliga diskussioner (MIRE). Om någon part inte röjer information som skulle kunna främja dialogen kommer diskussionerna att undermineras och det kan bli svårt att hitta möjliga lösningar. För att bidra till en bra social dialog vid omstruktureringen upprättade *E.On* projektgrupper som fackliga företrädare uppmanades att delta i, i hopp om att undvika konfrontation. Detta engagemang av arbetstagarrepresentanter skapar förtroende och breddar diskussionernas kunskapsbas.

Krav på samråd med arbetstagarrepresentanter vid uppsägningar är ett vanligt inslag i alla länder, ändå varierar samrådets räckvidd och djup mellan länderna. Emellertid är förhandlingarnas omfattning vid en omstrukturering en öppen fråga. I *Sverige* är arbetsgivaren enligt medbestämmandelagen skyldig att samråda med fackföreningarna i fråga om alla viktiga förändringar i företaget eller i förhållandet på arbetsmarknaden. Omstruktureringar ger ofta upphov till direkta förhandlingar mellan arbetsgivaren och facket, som företräder sina medlemmar. I *Frankrike* och *Belgien* genomförs samråd normalt inom företagsnämndens strukturer och i *Tyskland* har företagsnämnden rätt till förhandlingar, även om dess rättigheter enligt lagen är bestämda och begränsade. I *Storbritannien* krävs samråd med arbetstagarrepresentanter vid omstrukturering enligt tillämpliga bestämmelser, men det kan begränsas i de fall det inte finns erkända fackföreningar på arbetsplatsen. På *CEZ* i *Tjeckien* har fackföreningarna ”diskussionsrättigheter” för att dryfta företagets ekonomiska situation, företagets resultatprognos, organisationsförändringar, utbildning och omskolning samt löner. De har även mycket omfattande ”informationsrättigheter”. Bland annat har fackföreningarna rätt till att bli informerade om rekryteringar, uppsägningar och företagets miljöpåverkan. Avtalet definierar även ”samråd” och fastställer kraven i det europeiska direktivet om EFR.

Ett enkelt utbyte av information mellan två parter är dock ingen social dialog. Viktiga målsättningar för arbetsgivaren vid en omstrukturering är att ingripa i ett tidigt skede, aktivt, i samverkan och med ett helhetsperspektiv. Att ta upp frågor till diskussion med fackföreningarna kan säkerställa ett aktivt engagemang bland arbetstagarna i ett tidigt och avgörande skede av processen. Arbetsgivare bör se processen för social dialog som en möjlighet att engagera arbetsstyrkan, ta del av deras kompetens och sakkunskap för att skapa meningsfulla diskussioner med fackföreningarna om verksamhetens framtid. Social dialog är inte en enkel framställning av parternas synpunkter i ett forum, utan ett omfattande och samordnat sätt att lösa problem i samverkan där alla parter lyssnar, respekterar och försöker att integrera den andres synpunkter. I en bemärkelse är social dialog en gemensam syn på arbetsplatssituationen och lösningarna. Den bör även se till att övergången som eftersträvas genom omstruktureringsprocessen blir så friktionsfri som möjligt.

Social dialog kan kräva en inblandning av utomstående parter. När det efter dialog mellan arbetsgivaren och fackföreningar står klart att ett antal anställda ska sägas upp bör offentliga myndigheter, till exempel genom initiativ till lokal omlokalisering av arbetsplatser, involveras i diskussionerna.

För att få till stånd en effektiv samverkan mellan arbetsmarknadens parter är det viktigt att båda parter planerar framåt så att syften och målsättningar är otvetydiga och alla inblandade arbetar i samma riktning. Fackföreningar och arbetsgivare kommer naturligtvis att ha olika intressen men det är möjligt att nå en överenskommelse om särskilda processer och resultat, och att med den utgångspunkten planera tillräckligt för att öka chanserna att lyckas. En svarande i undersökningen anmärkte att ”många av de förändringar som föreslogs inte undersöktes fullt ut och de slutliga besluten fattades som ett resultat av att förändringen inte överensstämde med planen”. Den anmärkningen får illustrera det faktum att arbetsgivare behöver se till att det finns tillräckligt med tid för att alla parter på rätt sätt ska kunna granska de möjliga konsekvenserna av planerade förändringar.

Fackliga strategier vid omstrukturering har karakteriserats som allt från ”samverkande partnerskap och kompromisser, till militärt motstånd”^{vii}. De kan utvecklas från motstånd till kompromisser under loppet av omstruktureringsprocessen. Precis som inom ledningen kan de fackliga reaktionerna på omstrukturering variera på lokal och nationell nivå. Detta kan underlätta allianser mellan företrädare

för lokala fackföreningar och lokal ledning, eller rent av skapa motsättningar på lokal nivå. Fackföreningarnas roll på lokal, regional, nationell, sektoriell och europeisk nivå är att underlätta och aktivt inleda dialog för att reducera en omstruktureringens effekter på arbetstagarna till ett minimum och säkra deras långfristiga intressen. Fackföreningarna har sina egna strukturer som varierar mellan regioner, sektorer och länder.

Fackföreningar kan även på ett proaktivt sätt föreslå alternativ till uppsägning vid en omstrukturering, i allmänhet genom en avvägning av anställningstrygghet och arbetstid. Det tydligaste exemplet är Volkswagen-överenskommelsen från 1993 då 30 000 arbetstillfällen skyddades genom ett kollektivt avtal om arbetstidsnedsättning och löneeftergifter^{viii}.

2.2.2 Engagemangets omfattning

Även om formella och informella diskussioner och samråd på lokal nivå mellan arbetsmarknadens parter är väsentliga, fattas i regel de avgörande besluten inte på lokal nivå. Social dialog måste äga rum på lämplig nivå – vanligtvis på företagets högsta nivå. Att Europeiska företagsrådet (EFR) finns representerat är inte nödvändigtvis detsamma som facklig representation, ändå är EFR ett ”viktigt instrument för samordning i Europa” vid omstruktureringar i en tid då kapitalet i allt större omfattning är gränsöverskridande^{ix}. En undersökning vid fallstudien *Electricité de France (EDF)* visar att EFR var till nytta för att ge de anställda en förståelse för företagets verksamheter i flera länder och på så sätt gjordes arbetstagarnas röst hörd i hela företaget. Det har lett till förbättrade arbetsmarknadsrelationer eftersom flera arbetstagares synpunkter representeras genom EFR och fackföreningarna i hög grad kan medverka i diskussionerna med arbetsgivaren om företagets funktion. EDF:s EFR tar även hänsyn till de europeiska fackförbundens roll och uppmanar på så sätt en EU-övergripande strategi för diskussioner och förhandlingar.

2.2.3 Vara realistisk

I en gemensam Eurelectric-, EMCEF- och EPSU-undersökning betonade en arbetsgivarrepresentant att det krävs att arbetstagarrepresentanten förstår omstruktureringens processens nödvändighet ur en ekonomisk synvinkel, och lät förstå att detta skulle kunna leda till att fackföreningarna dämpade sina krav framför allt när dessa låg utanför arbetsgivarens kontroll. Detta är en bra kommentar eftersom den antyder att alla parter måste inse vad som är möjligt att uppnå i en verklig social dialog.

2.2.4 Övervaka och utvärdera omstruktureringens processen

Parternas uppgift bör finnas kvar även efter det att arbetstagaren har sagt upp eller frivilligt lämnat företaget. Övervakningen av omstruktureringens processen och resultaten åsidosätts ofta, men är viktiga. Denna process avspeglar befintliga mekanismer både på nationella och regionala nivåer. I fallet med det svenska energibolaget, *Vattenfall*, upprättades en permanent referensgrupp med den fackliga representationen för att kontinuerligt övervaka och utvärdera nedsättningen av arbetsstyrkan på företaget under en treårsperiod^x. Denna process är viktig eftersom den gör att parterna kan utvärdera lösningar och resultat på kort, medellång och lång sikt och är särskilt användbar vid lärande över gränserna (se kapitel 7).

2.2.5 Skälig ledig tid för fackliga företrädare

För att lokala fackliga företrädare ska kunna företräda sin medlemmar på ett effektivt sätt och engagera sig fullt ut med arbetsgivaren i omstruktureringen måste arbetsgivare ge dem rimligt lång betald ledighet. Utan detta kan de fackliga företrädarna varken förbereda sig för samråd och förhandlingar på rätt sätt eller fullt ut delta i diskussionerna med sin arbetsgivare. Fackliga lekmannarepresentanter behöver också kunna träffa sina medlemmar för att informera om ledningens förslag, locka fram deras synpunkter och samråda om eventuella gemensamma lednings- och fackföreningsförslag i omstruktureringens processen. Ledningen kommer också att behöva ge ledighet på arbetstid för fackföreningsmöten på arbetsplatsen. I avsaknad av sådana åtgärder kommer samrådet att misslyckas.

2.2.6 Privatisering, liberalisering och omstrukturering

Innan vi redogör för de problem som inträffar vid både privatisering och liberalisering är det viktigt att göra skillnad mellan de två begreppen och omstruktureringens processen. Omstrukturering är en reaktion från företag på ett antal faktorer, bland annat ny teknik, sammanslagningar och uppköp. Liberalisering ökar pressen på arbetsgivarna vilket kan leda till att de omstrukturerar sin verksamhet

medan själva liberaliseringen orsakas av förenklade statliga regler. Och även om privatisering och liberalisering ofta är sammankopplade kan staten ändå spela en roll för företag som måste genomgå en omstrukturering – till exempel *Vattenfall* och *EDF*. Däremot är privatisering – som också ofta är en reaktion på marknadsliberalisering – en process genom vilken före detta offentligt ägda verksamheter övergår till privat ägande.

2.2.7 Privatisering

Privatiseringsprocesser har genomförts i ett antal av de nyare EU-länderna under det senaste årtiondet och kommer troligen att genomföras i andra länder i en nära framtid inför förberedelserna att gå med i EU. En väsentlig skillnad mellan privatisering och andra typer av omstruktureringar är att en privatisering tenderar att i stor utsträckning involvera staten, med tanke på dess engagemang både som arbetsgivare och ägare.

Enligt en undersökning som genomförts av KPMG^{xi} har privatisering skett i olika grader i central- och östeuropeiska länder. Även bolagiseringen av särskilda sektorer i Östeuropas elindustri före en privatisering genomförs i olika takt. Ett antal länder har bolagiserat sina systemansvariga kraftöverföringssystemen och bolagiseringen pågår i *Rumänien* och *Bulgarien*. Emellertid går uppdelningen och privatiseringen i produktionssektorn snabbt. På grund av denna pågående process kan vi förvänta oss att se en hel del statlig inblandning under de kommande åren.

I vilken takt en stat privatiserar sin elsektor beror på industrins aktuella struktur. Till exempel har privatiseringstakten varit snabbast i de ekonomier där produktionen, distributionen och kraftöverföringen redan var separerad.

I fallet *Ungern* nedan ser vi hur arbetsmarknadens parter kan förbereda sig när de konfronteras med omvälvande förändringar.

Privatisering i Ungern

I mitten av 1990-talet när den ungerska elindustrin förberedde sig inför en privatisering ansåg fackföreningarna att de inte hade tillfrågats om de eventuella förändringarna. Efter hot om stridsåtgärder och genom inblandning från internationella organisationer, samtyckte den ungerska staten till att ge arbetstagarna ett visst skydd. Fem procent av intäkterna gick till en omskolnings- och omplaceringsfond för att finansiera extra arbetslöshetsbidrag och förtidspensionering, samt till två fackliga bidragsfonder. Man kom också överens om att skydda sysselsättningsnivån i de privatiserade företagen samt att höja lönerna och förbättra villkoren.

I nyare medlemsstater har privatiseringstakten gjort det svårt att inleda en social dialog med tillgång till all relevant information. Dessutom kan bristande förtroende i ett tidigt skede av en relationsutveckling mellan arbetsmarknadens parter leda till misstänksamhet och vara ett hinder för informationsutbyte.

En facklig svarande anmärkte att arbetsgivaren ofta bara ger den enligt lag fastställda uppsägningsperioden för samråd och ger ingen tid till att verkligen diskutera problemen. En annan anmärkte att samråd ofta äger rum efter händelsen vilket ger arbetstagarna och deras ombud en känsla av maktlöshet och att deras synpunkter är ovidkommande. Fackföreningar i den situationen menar att de bara har en "brandbekämpande" roll och känner sig oförmögna att bidra till processen eller till företaget.

2.2.8 Liberalisering

Storbritannien kämpade med att liberalisera sina energimarknader i början av 1990-talet samtidigt som Europeiska kommissionen började att utarbeta planer för att öppna gas- och elmarknaderna över hela Europa. I direktiven från 1996 och 2003 fastställs regler och tidtabeller för att öppna medlemsstaternas marknader. Till att börja med för de största konsumenterna och sedan för alla hushållskunder så att alla slutkundsmarknader skulle införa fri konkurrens före 2007 (Thomas 2005). Reaktionen från en del stora nationella allmännyttiga bolag var att börja se sig om utomlands för att etablera sig som betydelsefulla aktörer på multinationell nivå. Detta sågs som ett sätt att skydda sig

mot den ökade konkurrensen och förlusten av marknadsandelar på den inhemska el- och gasmarknaden.

Liberaliseringen av den europeiska elmarknaden har sitt ursprung i europeiska direktiv (vilket skildras i stora drag tidigare i rapporten). Antagandet av dessa direktiv uppfattades av många som ett förebud till lägre energipriser, vilket i sin tur skulle leda till investeringar i sysselsättning och nya tekniker i de elberoende sektorerna. Å andra sidan fruktade fackföreningarna att liberalisering och privatisering skulle leda till en indragning av arbetstillfällen och sämre villkor på grund av att kollektivförhandlingarnas täckning minskade.

ECOTEC-studie från 2001 visar att många företag har genomfört omstruktureringar på ett socialt ansvarsfullt sätt, samtidigt som det inte råder några tvivel om att liberaliseringen har lett till ett antal problem som arbetsstyrkan och arbetsgivarna har varit tvungna att ta itu med^{xii}.

2.2.9 SMF

En av svagheter i den befintliga EU-modellen för social dialog är underrepresentationen av SMF, jämfört med deras bidrag till sysselsättningen och EU:s ekonomiska utveckling (BERR brittiska staten). SMF (som enligt Eurostats definition har mindre än 250 anställda) spelar en avgörande roll för att skapa arbetstillfällen och förbises ofta på grund av sin storlek. För att belysa deras betydelse kan vi nämna att ca 18 000 företag med verksamhet inom el-, gas- och vattenproduktion i Europa sysselsätter över 210 000 personer. Dessutom står SMF för ca 25 procent av sysselsättningen inom EU i el-, gas- och vattenindustrin (Eurostat).

Omstruktureringar i SMF kallas ofta för "tysta omstruktureringar" helt enkelt eftersom man hör mycket lite om omstruktureringar i SMF trots att 99 procent av alla företag i Europa är ett litet eller ett medelstort företag. Detta beror på en brist på intresse i pressen och misstaget att tro att dominoeffekten på ekonomin som helhet är liten vid en större omstrukturering eller en nedläggning av ett litet eller ett medelstort företag. Och ändå är det just dessa företag som har minst resurser, i mindre utsträckning har representativa strukturer på arbetsplatsnivå och som regel har svårast att hantera en omstrukturering. Ur arbetstagarens synvinkel kan det förväntas finnas mindre hjälp och stöd att få i ett SMF än i ett större företag. Detta understryker vikten av en mer direkt kontakt mellan fackföreningar och SMF-anställda (UEAPME-konferensen, Lissabon 2007).

Fallstudien om omstruktureringar i textilindustrin i regionen *Tarn* nedan belyser möjligheterna att främja social dialog och representation inom SMF på regional nivå inom ramen för en omstrukturering.

SMF i Frankrike

I regionen *Tarn* i *Frankrike* har nationella lagändringar varit den utlösande faktorn för social dialog. Regionens ekonomi domineras av små hantverksföretag. De allra flesta av dessa SMF har mindre än fem anställda, saknar företagsnämnder och andra representativa organisationer, har en begränsad facklig representation och en informell social dialog som karakteriseras av misstänksamhet. Vid genomförandet av arbetstidsförkortningen enligt Aubry-lagen 1998, begränsades arbetsveckan till 35 timmar från och med den 1 januari 2002 för företag med mindre än 20 anställda.

Detta ledde till att ett partnerskap upprättades mellan arbetsgivare och fackföreningar, eftersom hantverksföretagen fruktade att de skulle få problem att rekrytera och behålla personal om större företag kunde erbjuda mer attraktiva anställningsvillkor. Arbetsgivarorganisationerna i regionen närmade sig den franska fackliga centralorganisationen *CFDT* för att föreslå ett branschövergripande avtal om arbetstidsförkortning. Eftersom de berörda arbetstagarnas sociala rättigheter och arbetsvillkor berördes utvecklade *CFDT* en permanent struktur, en lokal gemensam kommitté, med andra representativa fackföreningar.

Till följd av det påföljande avtalet som tecknades i januari 1999 infördes ett forum för social dialog i regionen, som i sin tur slöt ett antal avtal om arbetstidsförkortning, anställdas rättigheter, hälsa och säkerhet samt tvistlösning. Detta skapade en social dialog i SMF i hela regionen, och gjorde det möjligt för arbetsgivare att arbeta tillsammans för att trygga sin överlevnad. Nya rättigheter skapades för arbetstagare på alla områden under industriell omvandling, från vilka de tidigare varit uteslutna.

2.2.10 Bemanningsföretag och tillfälligt anställda

Närvaron av arbetstagare som hyrs ut av bemanningsföretag eller tillfälligt anställda är ett allt större problem för arbetsmarknadens parter och har blivit ett viktig fråga vid omstruktureringar. Den är ännu viktigare för fackföreningar i de medlemsstater där det finns brister i arbetslagstiftningen när det gäller skyddet för denna särskilda grupp av arbetstagare.

Arbetstagare som hyrs ut av bemanningsföretag är ofta de första som påverkas vid en omstrukturering. Men många gånger representeras de inte av fackföreningarna och är i regel undantagna både från enskild och kollektiv representation och medverkan i social dialog. Emellertid kan positiva åtgärder vidtas för att minska dessa arbetstagares sårbarhet vid en omstrukturering, och ändå tillåta den numeriska och funktionella flexibilitet som arbetsgivarna önskar. Detta illustreras nedan i en jämförande fallstudie från *Storbritannien*.

Arbetare från bemanningsföretag på BT i Storbritannien

På *BT* har den omfattande användningen av arbetstagare som hyrs in från bemanningsföretag gjort det möjligt att uppfylla åtagandet att inte säga upp tillsvidareanställda arbetstagare. Fackföreningen yrkade på att arbetare från bemanningsföretag skulle tillsvidareanställas av *BT*. Företaget motsatte sig dock detta eftersom man eftersträvade en flexibilitet för att kunna friställa när arbetsvolymen minskade.

I avsaknad av en fördelaktig nationell lagstiftning förhandlade fackföreningarna därefter fram ett avtal med företaget för detaljhandeln. I överenskommelsen fastställdes en fast kvot av tillsvidareanställda i förhållande till arbetstagare från bemanningsföretag (90 procent) och att ett bemanningsavtal för en enskild arbetstagare inte fick löpa i mer än 12 månader. Efter den perioden betraktades de som tillsvidareanställda. Detta är ett innovativt avtal med tanke på situationen i *Storbritannien*.

2.2.11 Bemanningspooler

Ett annat innovativt sätt att hantera omstruktureringar är att använda "bemanningspooler". Enligt detta initiativ delar enskilda SMF med sig av sina resurser och skyddar samtidigt arbetarna från bemanningsföretag som är särskilt sårbara vid förändringar. Fallstudien visar även på hur fackföreningar kan bidra till att stödja och ge publicitet åt initiativ om de i ett tidigt skede deltar i diskussionerna.

Bemanningspooler och SMF i Tyskland

I detta initiativ i *Braunschweig* utarbetades ett kollektivavtal om överföring av personal mellan elva SMF i regionen. Tack vare denna bemanningspool kunde företagen öka sin flexibilitet och hantera strukturmässiga ordersvängningar, och därmed undvika uppsägningar och korttidsanställningar.

Fackföreningen *IG Metal* spelade en viktig inledande roll för att lansera bemanningspoolen, framför allt genom att dämpa rädslan för att det skulle likna ett bemanningsföretag. Modellens principer och den rättsliga grunden för personalutbyten mellan företag fastställdes i ett kollektivavtal. Företagsnämnderna fick medbestämmanderätt enligt avtalet vilket spelade en avgörande roll för att få de anställdas stöd och uppmuntra dem att delta i bemanningspoolen. De anställda deltar på frivillig grund och de som tillfälligt arbetar i ett annat företag får samma lön som i sitt ursprungliga företag. Eftersom projektet finansieras genom medlemsavgifter och inte är vinstdrivande är personalkostnaden lägre än för arbetare från bemanningsföretag. Arbetets kvalitet anses också vara bättre eftersom personal överförs regelbundet mellan de olika företagen (MIRE).

2.2.12 Outsourcing

Outsourcing har blivit en vanlig och allmänt spridd företeelse i så gott som alla sektorer i ekonomin och i de flesta länderna i Europa. Det innebär att en tjänst som tidigare genomfördes internt i företaget läggs ut till ett externt företag, som i regel är privat. I början låg fokus på tjänster som städning, matservering och säkerhet. Numera används outsourcing inom många andra affärsverksamheter bland annat nätverksunderhåll, mätaravläsning, informationsteknik, teletjänstcentraler, löner, fakturering, utbildning, redovisning och transport. Processen kan omfatta användningen av utländska

leverantörer, till exempel teletjänstcentraler eller backofficefunktioner (outsourcing av verksamhet till andra länder) samtidigt som tjänsterna i allmänhet läggs ut på entreprenad till ett lokalt verksamt företag, som kan ingå i ett större internationellt företag.

Skälen till outsourcing varierar och kan bero på att företaget har behov av kompetens, sakkunskap och resurser som inte finns internt. Det kan också vara att företaget som tillhandahåller tjänsten kan dra fördel av stordriftsfördelar vilket innebär att tjänster av samma kvalitet kan tillhandahållas till en lägre kostnad. Eller så kan det helt enkelt vara att företaget vill minska kostnaderna genom att använda ett externt företag som har lägre arbetskostnader.

Det är viktigt att arbetsmarknadens parter får tillfälle att diskutera dessa frågor så att arbetsgivaren kan fastställa sin outsourcingstrategi och fackföreningarna reagera och ha möjlighet att föreslå alternativa lösningar om arbetsgivaren vill spara genom att effektivisera verksamheten. Enligt en EPSU-undersökning från 2005 hade informations- och samrådsprocesser genomförts i 24 fall av 25 vid outsourcing i försörjningssektorn. Internationella konsulter som anlitas för att hantera outsourcing erkänner att det inte alltid går som planerat. Följande framgår av en Deloitte-rapport från 2005: "Outsourcing är en utomordentligt komplex process och ofta infrias inte förväntningarna". Företag bör "undvika outsourcing om det enda skälet är att minska kostnaderna". Den mest kontroversiella aspekten av omfattande outsourcing är effekterna på sysselsättning och sysselsättningsvillkor. De berörda arbetstagarna riskerar att överföras till ett annat företag med lägre lön och kostnader, och mindre fördelaktiga sysselsättningsvillkor. Den nationella lagstiftningen för genomförandet av direktivet om förvärvade rättigheter kan ge ett visst tillfälligt skydd, även om arbetstagare på längre sikt ofta drar det kortaste strået eftersom nya anställda rekryteras för kontraktet till lägre lön och på sämre villkor. På så sätt skapas en arbetsstyrka med två kategorier av arbetstagare.

Under idealiska förhållanden bör samråd mellan arbetsmarknadens parter så långt som möjligt dämpa dessa effekter. En överenskommelse i den norska elsektorn ger till exempel fackföreningarna rätt till information om presumtiva entreprenadföretag samt löner och villkor för överförd personal. I en detaljerad policy om utläggande på entreprenad på EDF finns en förteckning över ett antal faktorer som bör undersökas för att se till att entreprenadföretagen uppfyller vissa standarder för socialt ansvar.

Flera elbolag i Europa lägger ut processer som inte ingår i deras kärnverksamhet, till exempel städning, säkerhet, tryckning och matservering, och det finns en tendens till ökad outsourcing inom informationsteknik^{xiii}. Företag åberopar minskade kostnader och fokus på sin kärnverksamhet som de främsta skälen till outsourcing. Outsourcing innebär att lägga ut en process, till exempel tillverkning, på entreprenad till ett utomstående företag. Ibland är företaget som får arbetet baserat i ett annat land men så är inte alltid fallet. En överföring av arbete och kapital äger rum mellan det ursprungliga företaget och den nya leverantören. Här kommer frågor med avseende på förordningar om anställningsskydd vid överlåtelse av företag (*Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations*) och andra frågor om på vilka villkor anställda kan överföras, att diskuteras av arbetsmarknadens parter.

På senare år har det funnits en tendens bland företag att i större utsträckning lägga ut verksamheter på entreprenad. Det görs ofta för att minska de allmänna omkostnaderna och öka flexibiliteten. En Eurelectric-rapport från 2002 bekräftar att

- outsourcing av delade verksamheter är omfattande, till exempel städning, säkerhet, tryckning och matservering;
- det finns en tendens till ökad outsourcing på IT-området;
- outsourcing av kärnverksamhet på elområdet fokuseras i huvudsak på anläggning och underhåll;
- kostnadsinbesparingar är de främsta skälen till att ett företag lägger ut processer på entreprenad.

Enligt ECOTEC:s studie av sektorn från 2007 finns det tre former av outsourcing i sektorn:

- Outsourcing av verksamheter som inte ingår i kärnverksamheten.
- Outsourcing av verksamheter som är specifika för energisektorn.

- Outsourcing av verksamheter på entreprenad till andra länder (se nedan).

De senaste årens ökade outsourcing har i hög grad påverkat kompetensen, arbetsvillkoren, tjänsternas kvalitet och ansvaret för tjänsterna (Thomas, S. PSIRU Restructuring and outsourcing of electricity distribution in EU 2003) och dessa frågor är av stor betydelse för arbetsgivare, arbetstagare och tjänsteanvändare.

2.2.12.1 Utbildning

När företag lägger ut tjänster på entreprenad till ett annat företag går kontraktet vanligen till det företag som bjuder lägst. Det finns tecken på att utbildningsbudgeten är en av de första som företag skär ner för att minska de allmänna omkostnaderna. Följaktligen är det mindre troligt att det finns ett omfattande utbildningsprogram på företag som får entreprenadkontrakt. Problemet förvärras ytterligare av det faktum att den nya arbetsgivaren inte har några incitament till att utbilda och behålla en kvalificerad arbetskraft eftersom entreprenadavtalet är kortfristigt (Business Strategies 2002).

2.2.12.2 Syssetsättningsvillkor

Även om europeiska arbetstagare skyddas något av direktivet om förvärvade rättigheter är det skyddet inte permanent när de följer med en verksamhet som läggs ut på entreprenad. En ECOTEC-studie från 2001 visar att "utläggning på entreprenad på längre sikt ofta leder till sämre anställnings-, löne- och karriärsutseende eftersom de nya företagen ofta hamnar utanför kollektivförhandlingarna för arbetstagarna i sektorn". I Storbritannien har antalet företag med "två kategorier" av arbetstagare ökat som ett direkt resultat av outsourcing. I dessa företag kvarstår en kärna av anställda med de tidigare och bättre villkoren, och en nyare arbetsstyrka, som fått anställning med lägre lön och på sämre villkor efter utläggningen på entreprenad.

2.2.12.3 Tjänsternas kvalitet

Det har visat sig att tjänsternas kvalitet försämras som en följd av outsourcing. Iakttagelser av ECOTEC 2001 tyder på att outsourcing av teletjänstcentraler i allmänhet leder till en försämrad service än tidigare och detta beror på entreprenadföretagens bristande insiderkunskap.

2.2.12.4 Ansvar för tjänsterna

Denna frågeställning avser i allmänhet outsourcing av underhållstjänster i elsektorn. Svårigheten här är att distributionsbolaget vid en liberalisering separeras från det ursprungliga företaget och att det nya företaget kan ha andra prioriteringar och en egen kommersiell agenda (PSIRU 2003). Utläggning på entreprenad kan enligt studien av Steve Thomas från PSIRU, förvärra den situationen. Detta problem uppstod i den *brittiska* järnvägsindustrin efter den ödesdigra tågolyckan i Potters Bar 2002. Det tog över ett år för det statliga organet som ansvarade för att övervaka järnvägsnätet att utreda ansvaret för olyckan.

En PSIRU-rapport från 2003 visar att outsourcing i elsektorn totalt sett riskerar att föra med sig de negativa aspekterna av outsourcing, enligt ovan, utan några som helst positiva aspekter. I rapporten hänvisas det till företaget *Sydskraft* som erkände att man "hade varit tvungen att överge outsourcingen av teletjänstcentralen och återupprätta den interna tjänsten, [vilket sågs] som en viktig varning". Outsourcing är således en grundläggande frågeställning vid omstruktureringar.

2.2.13 Outsourcing till andra länder

Utläggning av verksamheter på entreprenad till andra länder är en form av outsourcing och inträffar när ett företag strävar efter att utlokalisera arbete till ett annat land, vanligen för att minska kostnaderna. Följande fallstudier bidrar till att belysa några av frågeställningarna.

Outsourcing till andra länder i banksektorn i Storbritannien

En fallstudie om en *brittisk* bank redogör för nedläggningen av en teletjänstcentral i nordöstra England och utlokaliseringen av arbetet till Indien. Den icke-fackliga personalföreningen deltog i en kampanj mot nedläggningen med slagordet "brittiska jobb åt brittiska arbetare". Men denna nationalistiska reaktion kritiserades av fackföreningen. I det omstruktureringsavtal som slöts mellan företaget och fackföreningen ingick etiska affärsmetoder och Internationella arbetsorganisationens rekommendationer om rätt till personalrepresentation i utkontrakterade verksamheter. Dessutom

inbegreps ett åtagande om att låta en liten grupp fackligt ansluten personal resa med till ett land dit verksamhet lagts ut för att se hur den fungerade.

Outsourcing till andra länder inom telekommunikationer i Storbritannien

Det *brittiska* telekommunikationsföretaget *BT* utlokaliserade företagets kundservice-verksamhet till två teletjänstcentraler i Indien vilket den tekniska fackföreningen motsatte sig. Som en reaktion ingick företaget därefter en viktig överenskommelse med fackföreningen i fråga om teletjänstcentraler och försäkrade att kundservicens online-funktioner inom kärnverksamheten, bland annat försäljning, service, fakturering och reparationsarbeten, även i fortsättningen skulle tillhandahållas i *Storbritannien*. Vilka funktioner som företaget kunde lägga ut på entreprenad definierades i avtalet. Till följd av överenskommelsen ökade andelen arbetsuppgifter som utfördes av tillvidareanställda på *BT:s brittiska* verksamheter. Dessutom upprepades åtagandet att "etablera och upprätthålla höga standarder i våra indiska verksamheter och tillämpa de bästa metoderna i relationerna med de anställda".

2.3 Social dialog i sammanfattning

Begreppet "social dialog" har uppstått ur den europeiska sociala modellen och har att göra med hur arbetsmarknadens parter, i regel ledning och fackföreningar, bör samarbeta, framför allt vid omstruktureringar. I de fall inverkan av förändringarna blir större i ett särskilt lokalt område kan även utomstående parter, till exempel offentliga myndigheter, vara inblandade. Enskilda nationella och även europeiska rättsliga ramar täcker denna samverkan men det finns även anledning att på affärsmässiga grunder säkerställa samarbetets effektivitet mellan arbetsmarknadsparterna eftersom det har en benägenhet att reducera dyra störningar vid en omställning till ett minimum.

För att en social dialog ska vara effektiv måste den genomföras i rätt tid och aktivt, bygga på samverkan, gå genom fackföreningar samt fullt ut engagera arbetsstyrkan som kommer att beröras av omstruktureringen. Den ska genomföras på rätt organisationsnivåer, från lokal till europeisk nivå. Social dialog måste grunda sig på en realistisk förståelse av båda parternas ståndpunkter, vilket kan omfatta en ärlig uppskattning av processernas ekonomiska inverkan, bland annat liberalisering och privatisering. Den bör även övervakas och utvärderas genom hela processen. För att social dialog ska vara riktigt effektiv bör fackliga företrädare ha rimlig tid på sig och rimliga resurser för att fullt ut kunna informera arbetsstyrkan om omstruktureringens inverkan.

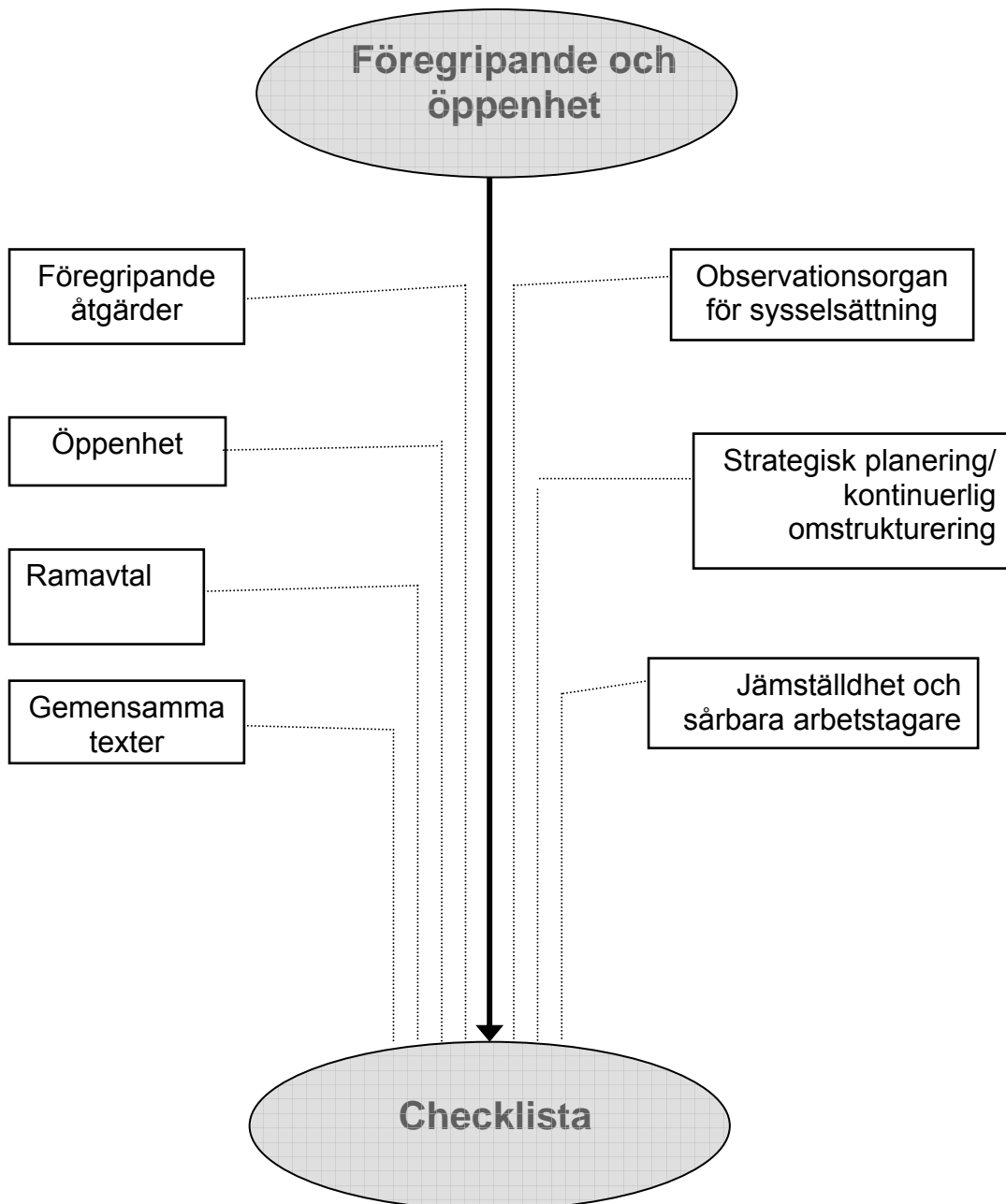
Social dialog är särskilt viktig vid outsourcing i SMF och i de fall då ett stort antal arbetstagare från bemanningsföretag och tillfälligt anställda berörs. Den kan också bidra till nya lösningar vid sektoriell omstrukturering, till exempel bemanningspooler.

2.4 Checklista för social dialog

- Är alla chefer medvetna om reglerna för samråd mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer vid omstruktureringar?
Bocka av
- Framhålls drivkrafterna bakom organisationsförändringen (t.ex. privatisering, liberalisering, teknisk förändring, sammanslagningar, förvärv) på ett tydligt sätt och är de allmänt förstådda bland arbetsmarknadens parter?
Bocka av
- Har parterna före diskussionen planerat och enats om *processen* för social dialog vid en omstrukturering?
Bocka av
- Har chefer fått utbildning i att hantera omstruktureringsprocessen?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter genomgått en gemensam utbildning i att hantera omstruktureringsprocessen?
Bocka av
- Finns det etablerade strukturer för social dialog på olika nivåer i företaget (t.ex. Europeiska företagsråd, nationella företagsnämnder, ekonomiska företagskommittén) och är de lämpliga för samråd om omstrukturering?
Bocka av
- Finns det bestämmelser och mekanismer när det gäller omstruktureringar för arbetstagarrepresentation på alla nivåer i företaget?
Bocka av
- Har arbetsgivarna och arbetstagarnas företrädare kommit överens om rätten till information och/eller diskussion i samband med en förväntad eller ett förslag på organisationsförändring?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter upprättat ett särskilt och ständigt forum för diskussioner, planering, genomförande och/eller utvärdering av omstruktureringsprocessen, dvs. en särskild omstruktureringseenhet eller ett team?
Bocka av
- Finns det utomstående som kunde eller borde vara delaktiga i processen för social dialog, t.ex. lokala, regionala eller nationella offentliga myndigheter?
Bocka av
- Har fackföreningar haft möjligheten att föreslå alternativ till omstruktureringen eller till uppsägningarna under omstruktureringsprocessen?
Bocka av
- Är arbetsmarknadsparternas ståndpunkter under den sociala dialogen realistiska? Eller med andra ord: har frågor som ligger utanför parternas kontroll lett in dialogen på ett sidospår?
Bocka av

- Har strukturer införts så att omstruktureringsprocessen kan övervakas och utvärderas av arbetsmarknadens parter, har t.ex. en "permanent referensgrupp" (Vattenfall, se bilaga) upprättats?
Bocka av
- Har arbetstagarrepresentanterna skälig ledighet utanför arbetsplatsen för att förbereda social dialog och rådgöra med sina medlemmar?
Bocka av
- Kommer organisationsförändringen att påverka arbetare från bemanningsföretag eller tillfälligt anställda? Är dessa tillräckligt representerade i processen?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter beaktat möjligheten att (t.ex. genom att skapa bemanningspooler) dämpa effekterna på sysselsättningen under och efter organisationsförändringen?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter övervägt sysselsättningseffekterna av att vid organisationsförändringen lägga ut verksamheter som inte ingår i företagets kärnverksamhet på entreprenad?
Bocka av

3. Föregripande och öppenhet



3.1 Varför föregripande och öppenhet är viktiga inslag

Föregripande – tidig tillgång till information och öppenhet – är nödvändigt för att etablera ett förtroende som grund för samråd. Det har visat sig att företag som kan anpassa sig i en föränderlig miljö med större sannolikhet överlever och upprätthåller sysselsättningen^{xiv}. Många företag genomgår numera ständiga omstruktureringar framför allt i konkurrensutsatta branscher med en oavbruten teknisk utveckling. Genom ett strategiskt närmande kan företag ta itu med arbetstagarnas anställningsbar på längre sikt innan omstrukturering tvingar fram frågeställningen, och på så sätt rusta arbetstagarna inför en anpassning till ny kompetens och nya tekniska krav. Det kan underlätta omplaceringen av personal till följd av planerade kompetensbehov och förhindra uppsägningar. Därför är social dialog inte en krisreaktion på kortsiktiga utmaningar vid omstruktureringar utan en del av en bredare dialog mellan arbetsmarknadens parter som erkänner förändringen som en viktig del i organisationens liv och inriktar sig på strategiska frågor, såsom anställningsbar.

I *Storbritannien* har det förekommit att indragningar av arbetstillfällen har tillkännagivits på börsen och arbetstagarna har fått veta det genom tidningen – fackföreningen involverades först efter det att beslutet hade fattats. Det säger sig självt att manöverutrymmet mellan parterna förbättras dramatiskt om omstruktureringen diskuteras i god tid.

Genom att föregripa och förstå vittomfattande industriella och ekonomiska trender och förändringar ökar arbetsmarknadens parter sin kapacitet att påverka följderna och kan på så sätt anpassa sig organisatoriskt. Om båda parter vidtar föregripande åtgärder kan de utveckla sin kapacitet att möta utmaningar och hantera dem mer effektivt. Precis som företag hanterar enskilda personer en förändring bäst när den är planerad och det finns arrangemang på plats för att möta förändringen. Förändringsstyrning kan på längre sikt öka företagets konkurrensfördel och lönsamhet med ett minimum av sociala kostnader.

Lämpliga föregripande åtgärder ger parterna tid att samla information, analysera och tänka efter. De ger också möjlighet att formulera mer uppfinningsrika och kreativa reaktioner inför de utmaningar som förändringen för med sig och de sociala effekterna av ekonomisk omstrukturering. Dessa reaktioner kan sträcka sig från process- och produktinnovation till olika arbets- eller omskolningsmodeller. Denna typ av närmande strävar efter att balansera ekonomiska, sociala och miljörelaterade frågor inom omstruktureringsprocessen.

3.2 Övergången till en koldioxidsnål ekonomi – ett specialfall för föregripande

Europeiska elindustrin står för 24 procent av de totala utsläppen av växthusgaser i EU-15^{xv}. Det finns inga tvivel om att den kommer att påverkas oproportionerligt mycket av förslagen om att minska koldioxidutsläppen. Detta kommer i sin tur att få dramatiska effekter på sysselsättningen både uttryckt i antalet arbetstillfällen och i typ av arbetsuppgifter. I och med utvecklingen av olika typer av förnyelsebara energikällor kommer arbetsmarknadens parter att vara tvungna att överväga metoder att garantera en friktionsfri övergång från dagens industri till den typ som krävs av konsumenterna under de kommande åren.

En studie antyder att hela 17 000 arbetstillfällen kan gå förlorade bara i *Tyskland* som en följd av att efterfrågan på energi minskar med bara 10 procent^{xvi}. Till den potentiella indragningen av arbetstillfällen ska "substitutionsfaktorn" läggas – dvs. sannolikheten att ett arbetstillfälle i den elindustri som växer fram tekniskt kan utföras av någon som är utbildad för den nuvarande elsektorn.

Forskning som har genomförts av EFS^{xvii} antyder att åtgärder för att minska koldioxidutsläppen med 40 procent före 2030 i EU troligen inte kommer att få en negativ nettoeffekt på sysselsättningen utan snarare en något positiv effekt. Dessutom visar forskningen att politik som syftar till att minska effekterna av global uppvärmning i grunden kommer att förändra utbudet och efterfrågan på arbetstillfällen och kvalifikationer i energisektorn. Ytterst kommer arbetstillfällen att skapas inom alla sektorer i de företag som anpassar sig och drar nytta av de tillfällen som skapas av klimatpolitiken – och arbetstillfällen kommer att försvinna i de företag som inte anpassar sig. Förlusten av arbetstillfällen kommer dock inte att fördelas jämnt i alla sektorer. Om tekniken för koldioxidfångning börjar användas på koleldade kraftverk skulle detta t.ex. kunna minska antalet arbetstillfällen där. Omvänt skulle kapacitetsökningar i till exempel kärnenergiframställning kunna innebära ökad

sysselsättning för de som arbetar på kärnkraftsverk, men minskad sysselsättning för de som arbetar på andra ställen inom överflödiga energiframställningsprocesser.

3.3 Hur kan man ta itu med frågor om föregripande och öppenhet?

3.3.1 Föregripande

Permanent företagsinterna strukturer, till exempel regelbundna gemensamma möten mellan fackföreningar och ledning, är idealiska mekanismer för att försöka föregripa och hantera förändringar. Företagsnämnder, Europeiska företagsråd och bestämmelser om information och samråd på europeisk, nationell och sektoriell nivå strävar efter detta och det genomsyrar diskussionerna mellan arbetsgivare och fackföreningar. Öppna och kontinuerliga diskussioner mellan arbetsmarknadens parter är det centrala inslaget i en föregripande hållning.

Social dialog bör inte ses som en aktivitet som arbetsgivare och fackföreningar inlåter sig i då en omstrukturering är oundviklig eller faktiskt pågår. Ständig informationsspridning om företagets resultat och planer är nödvändig för en social dialog och för att kunna föregripa behovet av omstrukturering. Val av tidpunkt är också avgörande vid social dialog inom ramen för omstruktureringar. Att ge arbetstagarnas företrädare möjligheten att inleda diskussioner är knappast ändamålsenligt om företrädarna inte får tillräckligt med tid till att läsa, smälta och diskutera handlingarna och därefter ge sina synpunkter till arbetsgivaren. Det antyds i en del fall att börsregler och det faktum att det skulle röra sig om kommersiellt känslig information, hindrar företag från att låta fackföreningar delta i diskussionerna om omstrukturering i ett tidigt skede eller från att informera arbetsstyrkan om sina planer. Men arbetsgivare borde inte använda detta som en ursäkt för att slippa ge information i viktiga frågor.

Eftersom det ofta är svårt att veta när diskussionerna ska inledas bör arbetsmarknadens parter kommunicera på kontinuerlig basis. En nationell facklig förtroendeman uppgav i sitt svar i undersökningen att "en svår fråga är när fackföreningarna ska engagera sig i planeringen eller diskussionerna. Om det sker för tidigt är det spekulativt, om det sker för sent står vi inför ett fullbordat faktum. Idealiskt sett skulle fackföreningar ha möjlighet att påverka ledningens diskussioner utan att äventyra sin senare politiska hållning". Detta innebär att det kanske borde stå arbetsgivare och fackföreningar fritt att diskutera de frågor som berörs, utan att nödvändigtvis behöva stå fast vid de åsikter som uttrycks under diskussionerna. Den här typen av kommentar visar att det finns ett behov av förtroende och uppriktighet mellan arbetsgivare och fackföreningar.

Kommunikation är avgörande genom hela omstruktureringsprocessen och måste vara en tvåvägsprocess – till och från både arbetsgivaren och fackföreningar. I fallet *Electricité de France* (EDF) såg arbetsgivaren till att fackföreningen först fick informationen om företagets omstruktureringsstrategi och därefter underrättades alla anställda genom de regionala sysselsättningsdirektionerna. Dessutom ges kontinuerlig information om arbetstagarnas behov av kompetens. Öppenheten säkras genom strategin och banar vägen för en effektiv dialog eftersom alla får samma budskap och då kan bidra till processen. I fallet *EDF* diskuterade företagsnämnden en social plan som garanterade en lägsta nivå tidigt i processen. Diskussionerna i ett tidigt skede innebar ett större stöd och ett accepterande. *EDF* erbjöd även olika grader av ekonomisk ersättning, hjälp att hitta en bostad och ett arbete till den anställdes medföljande partner. Dessa incitament ingick i en överenskommelse om intern rörlighet mellan *EDF* och fackföreningarna (se bilaga 1).

Enligt lagen ska alla företag i *Frankrike* med minst 300 anställda vart tredje år genomföra förhandlingar om förväntade kompetensbehov och rörlighet (*GPEC; Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*). I överensstämmelse med detta har Suez och fackföreningarna nått en omfattande överenskommelse om hur parterna ska arbeta tillsammans för att hantera alla frågor i samband med *GPEC*. Överenskommelsen omfattar ett antal rubriker, bland annat

- Allmänna principer – processer för att främja dialog på europeisk, nationell och regional nivå
- *GPEC*-system – planerings- och inventeringsprocesser
- Styrning, rekrytering och utbildning av personal – rekryterings- och utbildningsåtgärder
- Rörlighet
- Personlig utveckling för anställda över 45 år

- Fysiskt krävande arbete

I Polen upprättade *Electrownia Laziska* en särskild omstruktureringsenhet för att hantera hela omstruktureringsprocessen ur en rättslig aspekt men även ur ett ekonomiskt och tekniskt perspektiv. Enheten leddes av en biträdande direktör för strukturella förändringsfrågor. Konceptet med ett särskilt tillsatt "omstruktureringssteam" kan vara bra för att skapa en central plats för alla fackliga frågor och mer omfattande personalfrågor samt främja både föregripande och öppenhet. På detta företag betraktades det som viktigt att statliga företrädare deltog i teamet, framför allt från ekonoministeriet, för att hjälpa företaget att förutsäga troliga förändringar under de 5-15 kommande åren.

I fallet *CEZ* genomför företaget social dialog med fackföreningarna varje månad. Dialogen gör det möjligt att utveckla goda relationer mellan parterna och förhoppningsvis reducera överraskningarna till ett minimum och maximera möjligheterna att ingripa i ett tidigt skede. I fallet *Enel* i Italien gör kollektivförhandlingsarrangemangen mellan fackföreningar och arbetsgivare det möjligt att etablera goda arbetsmarknadsrelationer på företagsnivå och hjälpa arbetsmarknadens parter genom en omstruktureringsprocess. Denna process introducerades för att förbättra den befintliga rättsliga ramen i Italien och visar på vilka förbättringar utöver den rättsliga ramen som kan göras av arbetsmarknadens parter. Dessa typer av överenskommelser är fördelaktiga eftersom de garanterar en extra samrådsnivå som kan bidra till att föregripa förändringar.

3.3.2 Öppenhet

Om processerna och strukturerna som leder till uppsägningar eller omplaceringar ska vara trovärdiga och befogade måste de upplevas som sådana. Att tillåta en noggrann undersökning av urvalsprocessen och ett lämpligt överklagandeförfarande är avgörande för att upprätthålla goda relationer mellan arbetsgivare, fackföreningar och den berörda arbetsstyrkan. En brist på öppenhet och lämpligt samråd kan försena omstruktureringsprocessen, kosta arbetsgivaren pengar och i onödan underminera den berörda arbetsstyrkans förtroende. Om omstruktureringsprocessen är oöverskådlig eller upplevs som sådan är sannolikheten större att aktioner vidtas av de individer som påverkas av processen – till exempel krav på att omstrukturen ska skjutas upp.

De rättsliga prövningar som stör processen kan reduceras till ett minimum för att säkerställa jämlikheten vid en omstrukturering, men det är även väsentligt att de anställda har förtroende för urvalsprocessen. Urvalsreglerna vid uppsägningar varierar mellan länderna. Enligt tysk lag tillämpas sociala kriterier vad beträffar ålder, anställningstid och familjeansvar tillsammans med en mekanism som ger poäng för de olika kriterierna. Besluten kan prövas rättsligt. Fransk lag fastställer en icke-hierarkisk lista över ålder, yrkeskompetens och familj. Dessa kriterier fastställs och diskuteras med företagsnämnderna. En sådan diskussion är dock inte bindande. Diskussioner i EFR gav upphov till andra kriterier i samband med nedläggningen av textilfabriken GS VX i *Chambery*, eftersom det rörde meningsskiljaktigheter om omplaceringskriterierna. Slutligen enades man om att tillämpa följande kriterier i fallande viktighetsgrad: anpassningsförmåga, familjeansvar, ålder och anställningstid (MIRE).

I Sverige garanteras arbetstagarna däremot inga individuella rättigheter som kan dras upp i en domstol. Istället företräder fackföreningarna individernas rättigheter. Den så kallade anställningstidsprincipen ligger till grund för arbetsrätten. Enligt den ska beslut om uppsägningar baseras på hur länge arbetstagaren har varit anställd i företaget. Den sist anställda arbetstagaren får lämna företaget först enligt den obligatoriska sist in, först ut-principen i svensk arbetslagstiftning. Vilken uppfattning man än har om den här processen ger den en liten inblick i hur urvalsmetoderna vid uppsägning kan genomföras med arbetsstyrkans stöd om de betraktas som rättvisa och konsekvent tillämpade, och befria arbetsgivare och fackföreningar från beslutet att säga upp en person eller välja ut enskilda individer för uppsägning. Det är viktigt hålla uppsägningskriterierna så breda som möjligt och se till att överenskommelserna tar hänsyn till mer än bara det berörda företags behov. Genom att till exempel låta uppsägningskriterierna, utöver anpassningsförmåga och kompetensnivå, omfatta antalet beroende och funktionshindrade personer är det troligare att en arbetsgivare inför en öppen urvalsmetod med stöd av fackföreningarna och arbetsstyrkan. Detta kommer att spara tid och pengar för arbetsgivaren när, eller om, beslutet om uppsägning fattas.

Det finns två väsentliga inslag i begreppet "öppenhet" – förtroende och tid. Det senare är ibland svårt att få till stånd eftersom omstrukturering till sin natur innebär att händelserna går fort fram. Det är

viktigt att arbetsgivaren eller arbetsmarknadens parter, eller båda tillsammans, när ett beslut har fattats meddelar detta till arbetsstyrkan så snart som möjligt. Fördröjningar ger ofta upphov till att rykten börjar gå på arbetsplatsen som i onödan underminerar förtroendet och de anställdas moral.

Enligt ett svar i undersökningen borde arbetsgivare och fackföreningar kartlägga den planerade omstruktureringsprocessen och ställa den till arbetstagarnas förfogande. Genom att erbjuda arbetstagarna en inblick i de processer som berörs av omstrukturering kan öppenheten främjas.

Om sektorn är under ständig förändring och anpassning för att säkra dess konkurrenskraft och överlevnad är det nödvändigt för arbetsgivare att ha tillgång till information om den befintliga arbetsstyrkans kompetensmix och kompetensluckor, men även information om den kompetens som kommer att krävas i framtiden. Arbetsgivare behöver vara medvetna om kompetensluckor och brister hos arbetsstyrkan så att arbetstagarna kontinuerligt kan omskolas och omplaceras. Se fallstudierna *Vattenfall* och *EDF* på sidan 21 för mer information. Detta kräver omfattande utbildnings- och omskolningsprogram. Fackliga företrädare på arbetsplatsen kommer att kunna bidra till processen – se livslångt lärande i kapitel 4 och de fackliga utbildningsrepresentanternas roll i Storbritannien.

Fallstudien *ESB* visar hur föregripande och planering bidrar till omstruktureringar:

Electricity Supply Board (ESB) – Irland

Tio år före marknadens öppnande förhandlade företrädare från transport-, energi- och kommunikationsdepartementet, *ESB* och berörda fackföreningar fram ett trepartsavtal (Cost Competitiveness Review, 1994) för att hantera förlusten av arbetstillfällen och kostnadsnedskärningar. I avtalet ingick ett system för frivillig avgång som omfattade karriärrådgivning, arbetsförmedlingstjänster och omskolning. Efter granskningen infördes ett liknande system, Programme to Achieve Competitiveness and Transformation (2000) (*program för att nå konkurrenskraft och omvandling*) för att ta itu med de faktiska förhållandena vid verklig konkurrens. Alla indragningar av arbetstillfällen under perioden (ca 4 000) hanterades utan uppsägningar, och både *ESB* och fackföreningarna betraktade processen som framgångsrik.

3.4 Mekanismer som kan bidra till att främja föregripande åtgärder

3.4.1 Ramavtal

Ett antal företag och fackföreningar har upprättat internationella ramavtal för att främja bättre arbetsmarknadsrelationer, bland annat *RWE*, *EDF* och *Suez* (se avsnittet Ytterligare resurser i slutet av denna rapport). Alla företag kommer inte att sträva efter att etablera internationella ramavtal, men där dessa avtal finns kan de användas som ett verktyg för att främja social dialog. Följande teman är vanliga i internationella ramavtal:

- Sociala/fackliga rättigheter
- Arbetsgivarens sociala ansvar i samband med omstruktureringar
- Hälsa och säkerhet
- Kompetens och utbildning
- Jämställdhet mellan könen

Ett viktigt skäl till att fackföreningar och arbetsgivare sluter dessa avtal är att förbättra den sociala dialogen samt främja ett antal principer för arbetsmarknadsrelationer och arbetsvillkor^{xviii}. Därför borde särskilda åtgärder vidtas för att se till att kontinuerlig social dialog införlivas i befintliga internationella ramavtal, framför allt vid omstruktureringar.

De två följande fallstudierna från TRACE-projektet och kan illustrera hur ramavtal kan säkra ett större engagemang från arbetsmarknadens parter genom utbildning och kompetensträning.

Rhodia-avtalet

I januari 2005 undertecknades ett globalt avtal om socialt ansvar på det franska multinationella kemiföretaget *Rhodia*. Bortsett från ILO-konventionerna och FN-initiativet Global Compact, omfattar avtalet ett antal åtaganden.

I avsnittet om rörlighet och arbetstillfällen fastställs till exempel arbetstagarnas och deras företrädares rätt att bli informerade om rationaliseringsåtgärder så snart som möjligt, och betonar behovet av att reducera effekterna på sysselsättning och arbetsvillkor till ett minimum.

Rhodia-avtalet uppmuntrar även intern rörlighet och omfattar åtaganden om att utbilda och förbereda de anställda för nya sysslor, tekniker och kompetensutveckling.

Total-avtalet

Ett internationellt ramavtal undertecknades av *Total*, ett franskt multinationellt energibolag, i november 2004.

Utbildningsavsnittet i avtalet betonar vikten av att uppmuntra nationella ledningar, i samarbete med lokala representativa arbetstagarorgan, att föregripa tekniska, industriella och miljömässiga förändringar samt nya utbildningsbehov.

I andra avsnitt i avtalet garanteras diskussioner i ett tidigt skede om de förändringar i företagets struktur som sannolikt kommer att påverka arbetstagarna. Företaget åtar sig även att vid en nedläggning se till att åtgärder för intern eller extern omplaceringar vidtas på lokal nivå.

Total ska samtidigt vidta åtgärder för att dra till sig nya investeringar på områden som påverkas av omstruktureringen i syfte att lindra den ekonomiska effekten.

I elsektorn har *RWE* och *Suez* slutit avtal med fackföreningar, och *EDF* har introducerat en politisk avsiktsförklaring i syfte att stödja en social dialog.

3.4.2 Gemensamma texter

Arbetsmarknadens parter i sektorn arbetar redan tillsammans inom ramen för ett flertal initiativ och har redan anmält sitt intresse för ett antal gemensamma texter, bland annat

- företagets sociala ansvar – som omfattar ett erkännande av den sociala dialogens betydelse;
- livslångt lärande – för att hjälpa arbetstagarna att anpassa sig efter en omstrukturering;
- lika möjligheter – ett viktigt inslag för att hindra diskriminering vid urval och omplaceringar.

Dessa tre punkter ska behandlas under omstruktureringdiskussionerna och borde kontinuerligt beaktas av fackliga företrädare och ledning, framför allt under omstruktureringsprocessen. Se Ytterligare information (bilaga 3) i slutet av denna rapport för information om var du kan hitta dessa avtalstexter.

3.4.3 Observationsorgan för sysselsättning

Information om sysselsättningstrender och -mönster i elsektorn främjar ett föregripande och gör att arbetsmarknadens parter kan reagera snabbare och på ett rationellt, genomtänkt sätt samt minska de negativa effekterna på företaget och arbetsstyrkan.

Arbetsmarknadens parter kan ha nytta av observationsorgan för sysselsättning för att undersöka trender och förutse framtida sysselsättningsmönster och demografiska förändringar för arbetsstyrkan i en särskild sektor eller för befolkningen som helhet. Det mest välkända observatoriet är Europeiska observationsorganet för sysselsättning (se <http://www.eu-employment-observatory.net>). Det är ett initiativ som finansieras av Europeiska kommissionen och som "bidrar till utvecklingen av Europeiska sysselsättningsstrategin genom att tillhandahålla information, jämförande forskning och utvärdering av sysselsättningspolitik och arbetsmarknadstrender i länderna som täcks av Europeiska

observationsorganet för sysselsättning. Europeiska observationsorganet för sysselsättning förbättrar beslutsfattarnas informationbas för den europeiska sysselsättningsstrategin och andra aktörer^{XIX}. Webbplatsen innehåller ett bibliotek med dokument i olika ämnen och från olika sektorer.

Observationsorgan i Frankrike

2000 upprättade den franska regeringen observationsorganet för offentliga tjänster för att stärka dialogen och diskussionen mellan beslutsfattare i den offentliga sysselsättningssektorn. Det franska observationsorganet för offentliga tjänster hittar du på länken: <http://www.fonction-publique.gouv.fr>.

I fallet *Electricité de France* (EDF) upprättade arbetsgivaren strukturer för att bättre kunna hantera framtiden. Företaget delade in Frankrike i åtta områden motsvarande större arbetsmarknader. En regional sysselsättningsdirektion infördes för varje område 2004. Varje direktion driver ett observationsorgan som sammanställer en översikt av personalbehoven och personalresurserna i regionen. Var och en ansvarar, via en central budget, för att organisera sysselsättningen och maximera de anställdas rörlighet inom varje region.

3.4.4 Strategisk planering och ständig omstrukturering

I början av 1990-talet gick *Vattenfall* från att vara ett statligt verk till ett affärsdrivet aktiebolag. För att kunna planera och i god tid föregripa liberaliseringen av marknaden ansåg arbetsgivaren att företaget var tvunget att göra sig av med ca 1 200 arbetstillfällen (av 10 000) för att förbli konkurrenskraftigt. Eftersom man aldrig tidigare hade minskat sysselsättningen var både de anställda och deras företrädare oroliga för effekterna. För att hantera förändringen upprättade företaget en "expertgrupp" som i nära samarbete med fackföreningen (*Seko*), utarbetade strategier både för att undvika uppsägningar och för att minska antalet anställda i samarbete med fackföreningen.

Gruppen levererade ett mångfasetterat förslag (stödprogram, ersättning vid anställning utanför företag, starta-eget-bidrag, omplaceringsbidrag, utbildningsstöd m.m.) till ledningen. Detta följdes av en omfattande informationskampanj som vände sig till fackliga företrädare och anställda i hela företaget.

Erfarenheten från *Vattenfall* kan också illustrera hur arbetsgivare kan vidta innovativa åtgärder för att ge fackliga företrädare större inflytande och möjligheten att aktivt delta i omstruktureringsprocessen. I detta exempel infördes ett utbildningsprogram om förändringsstyrning för fackliga företrädare, personalchefer och andra chefer. Även om programmet välkomnades, godtogs naturligtvis inte uppsägningarna. Enligt *Vattenfalls* företrädare kunde förändringen hanteras med framgång tack vare en systematisk och kontinuerlig planering och identifiering av kompetensluckor på alla nivåer i företaget, ett nära samarbete med arbetstagarnas företrädare och en övervakning av förändringsprocessen genom en "referensgrupp för omstruktureringar". I referensgruppen ingick företrädare från omstruktureringsprojektet, fackföreningar och personalchefer. Gruppen sammankallades fyra-sex gånger per år för att utvärdera alla hittills vidtagna åtgärder. Detta visar på vikten av ständig dialog, föregripande och utvärdering.

3.4.5 Jämställdhet och sårbara grupper

Man måste överväga omstruktureringens inverkan på särskilt sårbara arbetstagare, till exempel ensamstående föräldrar eller de familjer där båda föräldrarna är anställda i företaget. Det är särskilt viktigt att alla beslut är transparenta när det rör sig om sårbara arbetstagare. Dessutom bör omstruktureringens inverkan på arbetstagarnas hälsa övervägas (se kapitel 6). Ofta är endast heltidsanställda och fast anställda berättigade till hälso- och sjukvårdsförmåner. Enskilda arbetstagare med osäkra och marginella anställningar, dvs. tillfälligt anställda eller arbetare från bemanningsföretag, bör inbegripas i hälsofrämjandet på arbetsplatsen. Fackföreningar kan även spela en roll för att säkerställa lika tillgång till utbildning genom sina lokala strukturer på arbetsplatsen och genom att ta reda på de särskilt sårbara anställdas åsikter. Se kapitel 4 om Utbildning, omskolning och omplacering för mer information.

För att betona vikten av mångfald utarbetade Suez en rapport med titeln "Working for Women" (se Ytterligare Information i slutet av denna rapport). Rapporten betonar vikten av mångfald på arbetsplatsen. Den redogör för hur arbetsgivaren kan se till att kvinnor får stöd under hela sin karriär i

industrin, och hur företag kan ta bort barriärer som hindrar lämpliga kvinnor från att nå högre befattningar i företaget genom att se till att industrin är attraktiv för kvinnliga sökanden och undersöka vilka arbetsmetoder som kan hindra kvinnor från att arbeta i elsektorn. Företaget åtar sig också att ta itu med diskriminering på arbetsplatsen och erbjuda stöd till funktionshindrade. Dessutom enades EFR och fackföreningarna om ett ramavtal med *Suez* om mångfald och ansvar, som ålägger företaget att nå tydliga mål och indikatorer.

3.5 Föregripande och öppenhet i sammanfattning

Tillräckliga föregripande åtgärder och rimlig öppenhet kommer att skapa förtroende – ett viktigt inslag för en framgångsrik omstruktureringsprocess. Så är fallet framför allt när omstrukturering har blivit en pågående process och är ett viktigt inslag i organisationens liv. Formella och ständiga organ, till exempel företagsnämnder, EFR och branschorganisationer, kan bidra till att utveckla förtroendet. Företag drar alltid nytta av att en förändring planeras noga och detta kan i sig själv bidra till att skapa positiva reaktioner inför förändringen. Detta framtidstänkande måste bli en vana i sektorn med tanke på effekterna av övergången till en koldioxidsnål ekonomi .

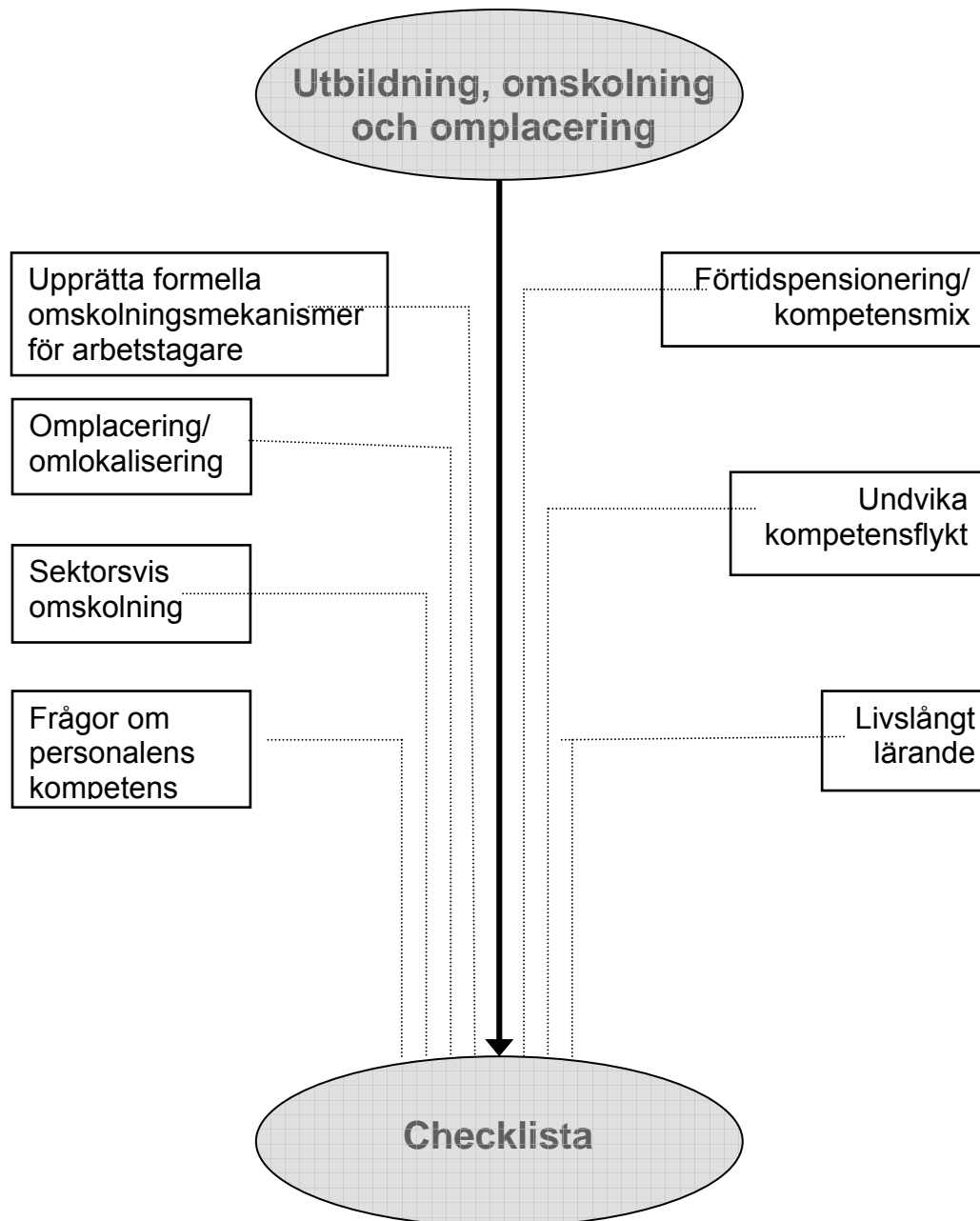
Särskilda beslut som påverkar arbetsstyrkan, till exempel ofrivillig avgång, måste vara transparenta för att betraktas som trovärdiga. De kan formellt drivas på nationella rättsliga ramar men arbetstagarna bör alltid informeras i tid och på ett öppet sätt.

Föregripande och öppenhet vid omstruktureringar kan underlättas genom att införa särskilda strukturer och specifika åtgärder, till exempel ramavtal och gemensamma texter för arbetsmarknadens parter. Följande områden kan omfattas: företagets sociala ansvar, livslångt lärande och lika möjligheter, observationsorgan för sysselsättning som kartlägger sysselsättningstrender samt strategisk planering för kontinuerlig förändring som bidrar till att skapa en öppen miljö inom vilken omstruktureringen kan hanteras. Även åtgärder som att identifiera särskilt sårbara grupper kan bidra till processen.

3.6 Checklista för föregripande och öppenhet

- Sker ett informationsutbyte mellan arbetsmarknadens parter i rätt tid om företagets hälsa och om eventuella hot och möjligheter?
Bocka av
- Fokuserar företaget på permanent omstrukturering till följd av ekonomiska, industriella och miljömässiga förändringar och deras inverkan på arbetsstyrkan?
Bocka av
- Förs det en dialog om framtida kompetenskrav, omskolning och omplaceringar mot bakgrund av dessa förändringar?
Bocka av
- Är cheferna utbildade i att föregripa och hantera förändring?
Bocka av
- Finns det erkända kommunikationskanaler mellan alla som eventuellt berörs av organisationsförändringen, t.ex. personalavdelningen och företagsledningen, fackföreningar och andra arbetstagarföreträdare, anställda?
Bocka av
- Finns det eventuella hinder för informationsutbyte på grund av att förändringen är kommersiellt känslig?
Bocka av
- Råder en anda av förtroende och uppriktighet mellan arbetsmarknadens parter som ger den flexibilitet som är nödvändig för att undersöka möjliga lösningar före organisationsförändringen?
Bocka av
- Har de som kommer att beröras, dvs. de anställda som eventuellt kommer att sägas upp, tillgång till information om planerade organisationsförändringar?
Bocka av
- Betraktas urvalsprocessen för omplacering, omskolning eller uppsägning som konsekvent, rättvis och rimlig, med tanke på jämställdhetslagstiftningen i ert land?
Bocka av
- Har så breda kriterier som möjligt fastställts för att välja ut de anställda som kommer att omplaceras, omskolas eller sägas upp, dvs. de begränsas inte till enbart företagets behov?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter hänvisat till internationella ramavtal eller tidigare fastställda gemensamma texter i diskussionerna om hur man närmar sig organisationsförändringar?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter upprättat eller hänvisat till observationsorgan för sysselsättning som kan tillhandahålla information om sysselsättningstrender, demografiska behov och/eller personalbehov inom sektorn?
Bocka av

4. Utbildning, omskolning och omplacering



4.1 Varför utbildning, omskolning och omplacering är viktigt

Långsiktig arbetskraftsplanering och -utveckling är väsentligt för en effektiv omstrukturering. Därför bör arbetsmarknadens parter inleda diskussioner om den framtida kompetensprofilen i sektorn och företaget, och följaktligen om utbildning, omskolning och uppgradering av kunskaper bra långt innan en omstrukturingsprocess inleds. På så sätt utrustas arbetstagarna inte bara för omplacering inom företaget utan även för anställningsbarhet på lång sikt utanför företaget. Detta understryker behovet av ett långsiktigt strategiskt åtagande för ett kontinuerligt livslångt lärande för arbetstagare, snarare än omskolning som en kortsiktig reaktion inför nedläggningar, outsourcing eller andra omorganiseringar. En planering för efterträdande är också ett viktigt inslag eftersom den kan göra att arbetsmarknadens parter kan reducera kompetensflykten till ett minimum, när äldre arbetstagare lämnar en industri och tar med sig värdefull kompetens och kunskaper utan att ha fått möjligheten att föra dem vidare till yngre arbetstagare. Att föregripa framtida kompetenskrav är grundläggande för att minska de potentiellt negativa effekterna av omstruktureringar, och detta förefaller desto viktigare inför övergången till en koldioxidsnål ekonomi. Övergången till en koldioxidsnål ekonomi förväntas föra med sig en större efterfrågan på kvalificerade arbetstagare med högre utbildning och minska antalet okvalificerade arbetstillfällen. Det är troligt att detta kräver en reaktion på regional och nationell nivå och av EU. Dessutom finns det en uppfattning om att arbetstillfällen i nya företag "framför allt inom förnybara energikällor och energitjänster tenderar att vara mindre välbetalda och ge mindre trygga arbetsförhållanden än i etablerade branscher"^{xx}.

4.2 Hur kan man ta itu med utbildnings-, omskolnings- och omplaceringsfrågor?

4.2.1 Etablera formella omskolningsmekanismer för arbetstagare

När beslutet att minska antalet eller ändra arbetstillfällenas karaktär i en organisation väl har fattats är det möjligt för arbetsmarknadens parter att arbeta tillsammans för att etablera mekanismer i syfte att maximera möjligheterna för berörda arbetstagare att hitta ett alternativt sysselsättning. En svarare i undersökningen uppgav att en arbetstagare hade fått 42 omskolningsveckor för att bli en kvalificerad elektriker till följd av en omstrukturering. Återigen, precis som i alla diskussioner kring omstruktureringar, är valet av tidpunkt väsentligt för att säkra goda relationer mellan parterna och för att arbetsstyrkan ska dra nytta av dessa diskussioner. Föregripande åtgärder är ett viktigt krav inom ramen för en kraftfull strategi för livslångt lärande.

I fallet *Vattenfall* i Sverige nedan verkar tonvikten läggas på individanpassad utbildning och personligt stöd till berörda arbetstagare för att hitta en sysselsättning i en ny bransch. Dessutom visar exemplet *Vattenfall* på hur företag kan omskola och behålla sina anställda och hur de anställda fick en utfyllnadslön för att inte förlora ekonomiskt på att ta ett arbete med lägre lön.

Vattenfall i Sverige

Efter förhandlingar med fackföreningarna införde företaget en intern stödorganisation kallad Stödet för att hjälpa uppsagd personal att hitta en anställning. Syftet var att hantera 350 individer per år till en kostnad på 350 miljoner kronor. Anställda flyttades från sin vanliga arbetsplats till en av enheterna i Femte steget för att "arbeta" heltid med att hitta en ny sysselsättning.

Till att börja med utvärderades varje person (kompetenser, egenskaper, målsättningar, ambitioner) och resultaten låg till grund för en utvecklingsplan med alternativa utbildningar för ett nytt yrke, högre utbildning eller att starta eget företag. För att hjälpa de enskilda individerna att hitta ett arbete i företaget publicerades en platstidning varannan vecka på företagets intranät. Alla nya arbetstillfällen måste gå genom en "överskottspool" för att se om någon av medlemmarna i Steget skulle kunna passa. Steget gav också en utfyllnadslön till de som med dess hjälp hittade ett lägre betalt arbete.

Det finns andra innovativa exempel på hur företag har gett stöd åt arbetstagare efter omskolning. I exemplet *Electricité de France* (EDF) nedan erbjuder företaget ett startkapital för att starta eget.

Electricité de France i Frankrike

EDF införde en central rådgivningsenhet i Paris för att hjälpa 300-500 personer per år vars arbetstillfällen drogs in i företaget och som inte vill bli omplacerade eller byta tjänst. Enheten hjälpte före detta anställda att hitta ett arbete någon annanstans eller starta ett eget företag. De fyra anställda hjälpte de som ville starta eget att utarbeta affärsplaner och kontakta banker för finansiering. EDF erbjöd också ett startkapital för att komma igång.

4.2.2 Omplacering och omlokalisering

Omplacering är ett sätt att flytta anställda från företagsområden som inte är konkurrenskraftiga och till områden som är stabila eller växer – i allmänhet omfattas en uppgradering av kompetens eller omskolning av anställda vars arbetstillfällen dras in.

Omplacering på UK National Grid i Storbritannien

UK National Grid hade omorganiserats flera gånger och alltid utnyttjat en hel rad åtgärder, bland annat frivillig avgång och förtidspensionering. Framför allt hade de ett gemensamt organ kallat Vacancy Monitoring Panel (*vakansövervakningspanel*). All överflödig personal, dvs. de som väntade på omplacering men som ännu inte hade hittat en ledig tjänst, skrevs in i ett register som övervakades kvartalsvis av både fackföreningar och arbetsgivaren. Alla anställda i registret fick en egen kontaktperson på personalavdelningen och de fackliga lekmannarepresentanterna uppdaterade registret allteftersom personer skrevs in i och ströks. Genom denna process har personalnedskärningarna hanterats på ett mycket framgångsrikt och humant sätt.

En omplacering kan omfatta en omlokalisering. I en undersökning som returnerades från *Elektrownia Laziska* i Polen berättade till exempel en ledningsrepresentant att företaget erbjuder omplacering till flera andra kraftverk runt om i landet, för att inte begränsa lokaliseringen för de som erbjuds omplacering. Utöver omplacering erbjuder en del företag, till exempel *Electrica* i Rumänien, även hjälp och stöd att starta eget företag.

4.2.3 Sektorsvis omskolning

Man kan närma sig frågan om omskolning sektorsvis. Den följande fallstudien lyfter fram hur arbetsmarknadens parter i Nederländerna samarbetade för att införa ett relativt radikalt åtgärds paket i syfte att hjälpa dem som påverkades av en omstrukturering.

Fackföreningen Abvakabo FNV i Nederländerna

Fackföreningar och arbetsgivarorganisationer var båda lika bekymrade över resultaten av forskningen om liberaliseringens effekter i elsektorn i Nederländerna. Abvakabo FNV beställde fler studier som gav upphov till 12 rekommendationer, bland annat om att låta anställda flytta med när arbeten lades ut på entreprenad, införa "sociala planer" med stöd åt arbetstagare i riskzonen, förkorta arbetsveckan i sektorn, öka energiproduktionen i Nederländerna och diversifiera företagets affärsfunktioner. En rekommendation om utbildning och utveckling för anställda antogs av de berörda arbetsmarknadsparterna och ledde till en industrifinansierad utbildnings- och utvecklingsfond för omskolning av anställda. Fonden etablerades eftersom nedskärningarna i sysselsättningen inte längre genomfördes genom förtidspensioneringar.

Närstående företag har även gått samman, infört egna utbildningsakademier och anpassat dem för att uppfylla särskilda krav i företaget, som i fallet nedan.

Centrica och British Gas i Storbritannien

I den brittiska gassektorn har både Centrica och British Gas upprättat uppgiftsspecifika akademier för sina anställda. Centrica införde ett utbildningsakademi för teletjänstrelaterade arbetsuppgifter (som omfattade rekrytering utanför industrin), medan British Gas grundade en teknikakademi för utbildning av gastekniker i aktuell teknik.

4.2.4 Frågor om personalens kompetens

Bland annat bör följande frågor om personalens kompetens övervägas när en omstrukturering planeras:

- Vilken kompetensnivå har de arbetstagare som berörs av omstruktureringen?
- Berörs äldre arbetstagare som vill lämna företaget av omstruktureringen?
- Vad kostar det företaget att erbjuda äldre arbetstagare förtidspensionering? Förtidspensionering, som ofta understöds av pensionsfonder, är emellertid inte längre genomförbart i många länder.
- Hur kommer företagets kompetensmix att påverkas om dessa äldre arbetstagare accepterar att gå i förtidspension?
- Finns det andra grupper av arbetstagare som skulle kunna förbättra sin kompetens för att ersätta de äldre arbetstagarna som vill gå i förtidspension?

4.2.5 Förtidspensionering och kompetensmix

Ersättningen har historiskt varit kopplad till ålder och anställningstid, och förtidspensionering har ofta varit en utväg i samband med omstruktureringar. Att låta äldre arbetstagare gå i pension utan att tillräckligt ha tänkt igenom kompetenssammansättningen hos den resterande arbetsstyrkan, kan få negativa effekter på företagets framtid och även på de resterande och de framtida arbetstagarna. Alla system som tillåter arbetstagare att gå i förtidspension borde länkas till företagets långsiktiga affärsstrategi så att kompetensflykten inte leder till en otillräcklig kompetensmix under kommande år.

Demografiska förändringar över hela Europa innebär att sysselsättningsstrategier ofta har som målsättning att behålla äldre arbetstagare på arbetsmarknaden och snarare utöka än förkorta det yrkesverksamma livet^{xxi}. Det är således troligt att den genomsnittliga pensionsåldern kommer att öka. Samtidigt håller EU-lagstiftningen om åldersdiskriminering för närvarande på att införlivas i inhemsk lag. Detta kan komma att hota åldersbaserade pensionsvillkor och utvecklingen kan utöka parternas förhandlingsområde. Historiskt har den stora efterfrågan på generösa villkor vid frivillig avgång och förtidspensionering ofta begränsat de kollektiva åtgärdernas och förhandlingarnas räckvidd. Det finns en möjlighet att ersättningen i framtiden kommer att avspegla den faktiska kostnaden för återanställning uttryckt i omskolning eller uppgradering av kompetens, istället för en ersättning för att lämna arbetsmarknaden. Detta skulle möjligen kunna falla inom ramen för de jämställdhetsfrågor som berörs när anställningstiden tas som utgångspunkt för uppsägning (se först in, först ut-metoden i *Sverige* i kapitel 3). Emellertid kan förändringen vara kontroversiell eftersom det berövar en del arbetstagare på vad de kanske uppfattar som förvärvade avgångsrättigheter.

4.2.6 Undvika kompetensflykt

Arbetsmarknadens parter bör försöka begränsa kompetensflykten – när kvalificerade arbetstagares lämnar industrin där deras kompetens fortfarande efterfrågas för att börja arbeta i andra sektorer i ekonomin där deras kompetens är överflödig. På längre sikt går dessa arbetstagares kompetens förlorad.

Kompetensflykt i bilindustrin i Storbritannien

Vid nedläggningen av *Rover*-fabriken förlorade 6 000 anställda sina arbeten i Longbridge i *Storbritannien*. Av dessa var 2 300 fortfarande arbetslösa tio månader efter nedläggningen och tillverkningsindustrin i regionen förväntades minska med ytterligare tio procent under de tio kommande åren. Tillväxten i regionen ägde rum i tjänstesektorn som erbjöd mindre kvalificerade och ofta sämre betalda arbetstillfällen^{xxii}. De högkvalificerade ingenjörerna och andra arbetstagare på Longbridge var tvungna att omskola sig och deras kompetens gick förlorad. Trots detta skulle man ha kunnat ge en del arbetstagare från Longbridge, till exempel ingenjörer, möjligheten att få anställning på annat håll där det krävdes teknisk kompetens (se Europeiska observationsorganet i kapitel 4).

Att behålla de äldre arbetstagarnas kompetens är en utmaning för arbetsmarknadens parter. Det kräver innovativa lösningar men är inte omöjligt, vilket illustreras av den följande fallstudien från *Vattenfall*.

Behålla de äldre arbetstagarnas kompetens – Vattenfall AB i Sverige

Vattenfall AB fortsätter att kämpa för att dra till sig yngre arbetstagare. Detta har lett fram till tre åtgärder för att behålla äldre arbetstagare.

För det första har anställda över 58 år möjligheten att arbeta 80 procent av heltid och få betalt för 90 procent utan att förlora pensionspoäng. För det andra finns det en resurspool för seniorer som lyfter fram äldre varslade arbetstagares kunskaper och kompetenser så att andra affärsenheter kan ta vara på dem. Till sist anlitas de äldre arbetstagarna i mentorprogram för yngre arbetstagare. Dessa åtgärder vidtas i överenskommelse med berörda anställda och deras chefer.

Denna fallstudie visar också hur arbetsgivare kan dra till sig yngre arbetstagare och hur erfarenheter och kunskaper bland äldre mer erfarna arbetstagarna kan bevaras och överföras.

4.2.7 Livslångt lärande

I den europeiska sysselsättningsstrategin har livslångt lärande framställts som en reaktion på industriell omstrukturering. Arbetstagare som har flyttat på grund av omstruktureringar eller omlokalisering av arbetstillfällena, och även de som får behålla sitt arbete, får kompetens för att garantera sin anställningsbarhet genom livslångt lärande. Den statligt finansierade Union Learning Fund (*facklig utbildningsfond*) etablerades 1998 i *Storbritannien* för att ge stöd och utbildning på arbetsplatsen. Sedan 2002 har fackföreningar haft en laglig rättighet att utse eller välja fackliga utbildningsrepresentanter för att främja utbildning bland arbetstagare och Union Learning har på ett effektivt sätt engagerat "icke-traditionella" elever på arbetsplatsen. Den här modellen utvidgas nu i Europa: fyra Arcelor-anläggningar i *Tyskland, Spanien, Belgien* och *Luxemburg* är engagerade i ett EU-finansierat projekt som stöds av *Europeiska metallarbetarförbundet*. Modellen med fackliga utbildningsrepresentanter tillämpas inom ramen för en transnationell organisation med gränsöverskridande kommunikation mellan arbetstagare^{xviii}.

Livslångt lärande i banksektorn i Storbritannien

När en viktig affärsenhet i en *brittisk* bank lades ner på grund av outsourcing till andra länder, utvecklade företaget och de berörda fackföreningarna en "utbildningsobligation" och förde upp frågan om uppgradering av kompetens på förhandlingsagendan. Ansvar för personalens framtida anställningsbarhet lades därmed på arbetsgivaren, i fråga om såväl kostnaden som betald ledighet på arbetstid. Tidigare hade man anlitat privata utbildningsföretag men nu var arbetsgivaren i kontakt med lokala institutioner för högre utbildning och den nyutnämnda fackliga utbildningsrepresentanten såg till att arbetstagarna höjde sin allmänna "anställbarhetsnivå". Att ge stöd åt de arbetstagare som berörs av omstruktureringar är väl förenat med begreppet "flexicurity" och utnyttjandet av lokala utbildningsleverantörer.

De fackliga utbildningsrepresentanterna driver inte bara på arbetsplatsutbildningen utan hjälper också fackföreningar och arbetsgivare att identifiera de enskilda individernas utbildningsbehov. Fackföreningen och arbetsgivaren samarbetar för att utarbeta en kompetensbehovsenkät som delas ut via lönebeskeden eller överlämnas personligen av de fackliga utbildningsrepresentanterna. Därefter samlas uppgifter in, ofta anonymt, för att identifiera trender för kompetensbehoven och vilka utbildningskurser som föredras. Den fackliga utbildningsrepresentanten och arbetsgivaren samarbetar för att identifiera den bästa utbildningsleverantören, söka finansiering och organisera tillhandahållandet av utbildningen – på arbetsplatsen eller i klassrum. Efter utbildningen kan den fackliga utbildningsrepresentanten och arbetsgivaren utvärdera utbildningens kvalitet och huruvida den fyllde de kompetensluckor som hade identifierats genom kompetensbehovsanalysen. Denna cykel upprepas så ofta som det krävs för att se till att alla arbetstagare med utbildningsbehov får sina behov uppfyllda.

Social dialog är en kontinuerlig process vilket betonas i början av rapporten och exemplet nedan visar ur arbetsgivare och fackföreningar med framgång kan etablera en kultur för kontinuerlig utveckling och livslångt lärande.

ENEL i Italien

1999 åtog sig Concertion Pact att genomföra ett program för kontinuerlig utbildning för att engagera fackföreningarna att förbättra arbetskraftens interna rörlighet och stödja en diversifiering av verksamheten. Programmet fokuserade särskilt på att behålla kvinnliga arbetstagare. Utvecklingen övervakades av en gemensam kommitté för utbildning och anställningsbar.

2006 trädde ett bilateralt samarbets- och utbildningsavtal i kraft. Avtalet berörde framtida utbildningsbehov och omfattade ett åtagande om livslångt lärande och utbildning av nyanställda.

ENEL hade även bildat ett separat utbildningsföretag, *Sfera*, genom att slå samman olika tekniska yrkesskolor inom företaget. *Sfera* tillhandahåller personlig utbildning, e-lärande och arbetsplatsanknuten utbildning i till exempel främmande språk, IT, arbetsledning och s.k. mjuk kompetens, samt bredare teknisk utbildning och yrkesutbildning. Utbildningen är individanpassad och fokuserar på individuella arbetsuppgifter. Varje anställd planerar sin utbildning med *Sfera*.

Privatisering eller liberalisering är en utmaning för arbetsgivare och deras arbetskraft, och det kan krävas olika angreppssätt för att ta itu med kompetensfrågorna. Fallstudien nedan från *Estland* visar hur arbetsgivare har antagit utmaningen.

Eesti Energia i Estland

Marknadsliberaliseringen ledde till att *Eesti Energia* förlorade erfarna arbetstagare till grannländerna som erbjöd högre löner och bättre villkor. Dessutom upptäckte företaget att de resterande arbetstagarna saknade eftertraktade språkkunskaper, kunskaper om handel och lagstiftning på energiområdet. Detta resulterade i att man ändrade sina traditionella rekryteringsmetoder.

Sakkunskap "köptes in" (ofta genom "headhunting") från andra länder, samtidigt som företaget förnyade sitt "varumärke" och blev en attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda generösa löner och möjligheten att arbeta i en dynamisk och strukturellt viktig sektor. För att ta itu med bristen på teknisk kompetens deltog företaget i arbetsmarknadsdagar, öppna hus och rekryteringssamarbeten med institutioner för högre utbildning (Tallins tekniska universitet m.m.). Dessutom sponsrade företaget studeranden genom arbetsutbytesprogram med andra länder för att ge studenterna nya kunskaper och ny kompetens (t.ex. i *Frankrike* i kärnkraftssektorn) liksom erfarenhet av helt liberaliserade marknader.

Att planera kompetensutveckling på lång sikt är helt klart den metod som föredras för att hantera kompetensbrister. *E.On* i *Sverige* upptäckte emellertid att man snabbt kunde fylla igen kompetensluckorna genom att stödja den befintliga arbetskraften, framför allt de arbetstagare som tidigare hade hoppat av företagets utbildningsprogram.

E.On i Sverige

E.On Sverige genomförde ett projekt för att försöka identifiera de individer som hoppat av en elutbildning. Företaget vill ge dessa individer stöd att avsluta sina studier från den punkten då de hade hoppat av. Det har hävdats att detta är en snabb och kostnadseffektiv metod för att fylla bristen på arbetskraft i sektorn.

4.3 Utbildning, omskolning och omplacering i sammanfattning

Långsiktig arbetskraftsplanering som omfattar kompetensprofilering och en analys av framtida arbetskraftsbehov är väsentligt för att underlätta arbetstagarnas anställningsbar och deras möjliga



omplacering inom företaget. Formella omskolningsmekanismer både i företaget och sektorsvis, som integreras i formella omplaceringsprogram, måste ingå i en sådan planering.

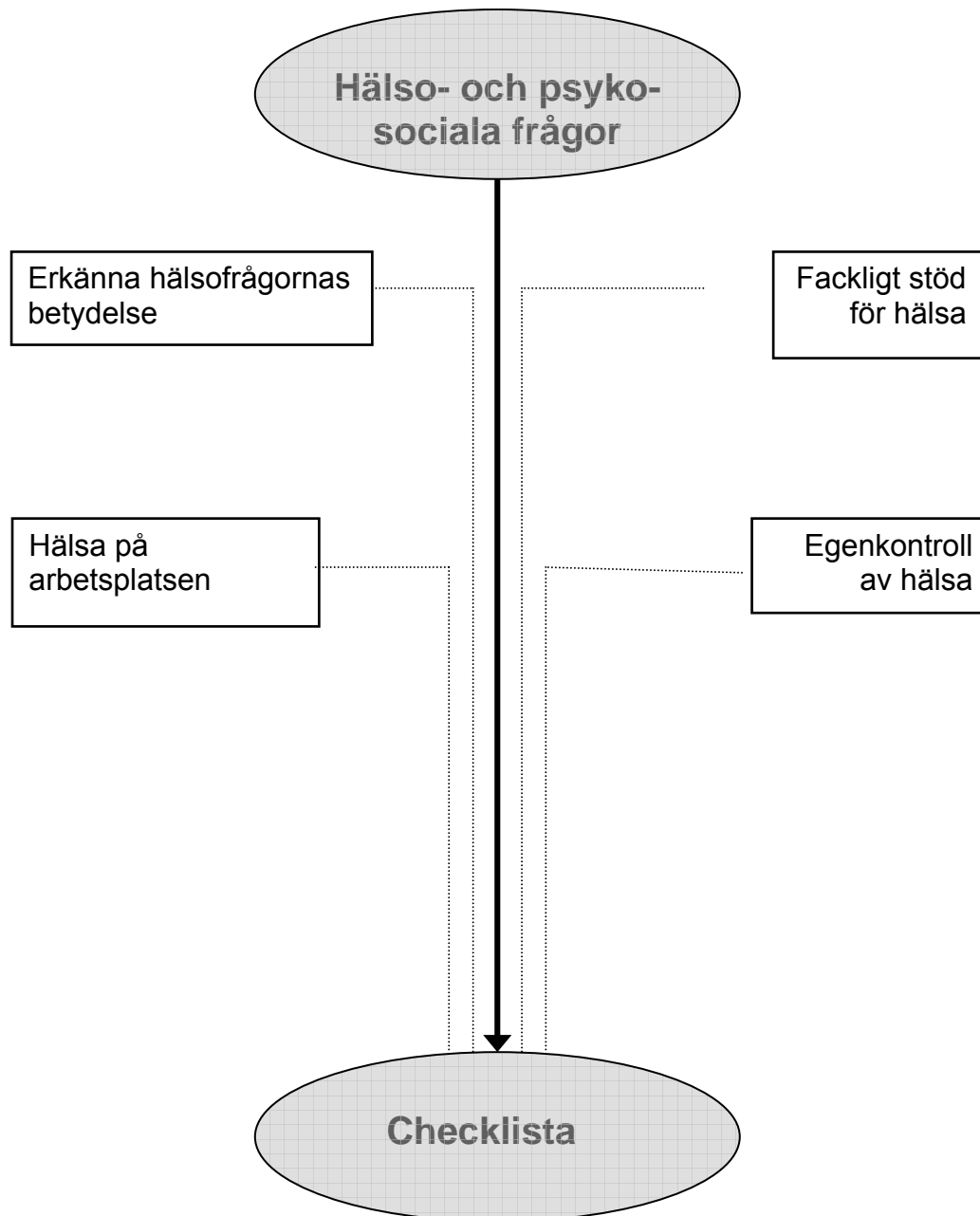
Vid en omstrukturering bör alternativet förtidspensionering genomföras i samverkan med lämplig övervakning av kompetensbehoven inom företaget. Om balansen mellan dessa inte beaktas fullt ut kan kompetenser försvinna från företaget och ge negativa effekter i framtiden.

Främjandet av livslångt lärande för arbetsstyrkan kan kompensera potentiella kompetensförluster. Åtgärder för livslångt lärande genomförs genom fackliga utbildningsprogram, partnerskap med organisationer för högre utbildning och effektiv ompositionering av företag till att bli goda arbetsgivare.

4.4 Checklista för utbildning, omskolning och omplacering

- Finns det en långsiktig kompetensprofil för företaget och en utbildningsstrategi i det syftet?
Bocka av
- Omfattar företagets strategi bredare kompetensprognoser för sektorn och ett föregripande av utvecklingen på miljöområdet?
Bocka av
- Finns det ett långsiktigt omplaceringsprogram som gör det lättare för anställda att byta från föråldrade arbeten till områden där det finns efterfrågan på kompetens? Finns det en mekanism på plats för att övervaka och underlätta sådana möjligheter?
Bocka av
- Finns det sektorsvisa mekanismer i ditt land för omskolning för de som berörs av organisationsförändringar?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter tagit upp frågan om arbetskraftens kompetensmix under diskussionerna om organisationsförändringen?
Bocka av
- Har de möjliga riskerna för kompetensflykt diskuterats inom ramen för strategier för förtidspensionering?
Bocka av
- Om förslag på generösa avgångsnederlag har lagts fram, har man övervägt att istället använda pengarna till omskolning?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter övervägt att behålla äldre arbetstagare, med andra ord fördelen med att behålla äldre arbetstagare, effekterna av den europeiska lagstiftningen mot åldersdiskriminering, främjande av livslångt lärande?
Bocka av
- Om man har fattat beslutet att säga upp anställda under omorganisationen, har i så fall formella mekanismer skapats för att hjälpa enskilda individer att hitta alternativ sysselsättning i och utanför företaget?
Bocka av
- Har man övervägt att använda sig av fackliga utbildningsrepresentanter för att underlätta en omskolning före eller under organisationsförändringen, eller inom ramen för livslångt lärande?
Bocka av
- Finns det mekanismer för att övervaka och utvärdera omskolningsprogram?
Bocka av

5. Hälsa- och psykosociala frågor



5.1 Varför hälso- och psykosociala frågor är viktiga

Det är viktigt att arbetsmarknadens parter förstärker omstruktureringens inverkan på de berörda arbetstagarnas mentala och fysiska hälsa, och även på företaget som helhet. Stress på grund av ovisshet och osäkra anställningar kan visa sig i form av ohälsa men kan även påverka verksamhetens resultat och effektivitet. En omstrukturering kan avslöja och framhäva befintlig ohälsa bland de anställda men också utlösa nya problem. Dessutom behöver arbetsmarknadens parter vara medvetna om omstruktureringens hälsoeffekter på de arbetstagare som behåller sin anställning efter omstruktureringensåtgärden, det så kallade överlevnadssyndromet. Efter en omstrukturering kan arbetsbelastningen öka och ge negativa effekter för de som blir kvar vilket i sin tur kan underminera hela syftet med omstruktureringensåtgärden. Detta kan leda till att hälsoeffekterna bland de anställda förvärras och individerna, relationen med de överordnade och hela företaget utsätts för hård press. Det antas ofta att de anställda själva ska kunna hantera övergångsprocessen omedelbart efter en omstrukturering.

Ändå finns det bevis på att återhämtningsförmågan varierar och att enskilda individer behöver hjälp och stöd efter den omvälvande erfarenheten att ha förlorat sitt arbete eller ha flyttat till en annan del av företaget.

Forskning har visat (MIRE) att hälsofrämjande åtgärder före en omstrukturering kan skapa en hälsomedvetenhet bland de anställda, vilket i sin tur hjälper de anställda och deras arbetsgivare att anpassa sig och klara av förändringen. Trots de potentiella fördelarna finns det inte tillgång till företagshälsovård överallt och den omfattar inte alltid förebyggande hälsofrämjande åtgärder.

5.2 Hur kan man ta itu med hälso- och psykosociala frågor?

5.2.1 Åtgärder på arbetsplatsen

Det finns exempel på hur arbetsmarknadsparter samarbetar för att minska onödig stress på enskilda individer och i företaget där de arbetar. I likhet med övriga frågor som behandlas i denna rapport är det nödvändigt att ägna en tanke åt den möjliga inverkan på arbetstagarens hälsa långt före en omstruktureringensåtgärd för att minska stressen och andra biverkningar.

Fallstudien nedan från *Austrian Association of Electricity Companies* visar vilken typ av stöd arbetsgivare kan ge till de som berörs negativt av en omstrukturering.

Ett företag betraktade förändring som en kontinuerlig cykel och ansåg att företaget hade en skyldighet att hjälpa sina anställda genom att vidta förebyggande åtgärder. Under omstruktureringensprocessen fick de anställda särskild hälsoutbildning och coaching. Företagets fokus låg på att skapa en modern och hälsosam arbetsplats. Följaktligen ansökte man om certifikatet "hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen", som beviljades 2006. Företaget var skyldigt att uppfylla ett antal kriterier för att bli certifierade och följande åtgärder vidtogs:

- Samarbete med den nationella hälso- och sjukvården med stöd av FGÖ
- "Energikontroll" i företaget (mobil hälsorådgivning) på alla områden
- Utbildningsprogram i olika hälsofrågor
- Fokus på näringslära, hälsosamma mellanmål
- Omskolning i företagets matsal, Weight Watchers på arbetsplatsen
- Frukt- och grönsaksexpress, morotsklubb (för alla sekreterare)
- Fokus på att röra sig
- Komma i form inför vår och sommar, i form på arbetet
- QiGong, Feldenkrais, Nordic Walking (stavgång)

Andra exempel kan vara rehabiliteringsinitiativ för att hjälpa sjuka arbetstagare att återvända till arbetsplatsen; sammankomster för att öka företagets och individernas medvetenhet om potentiella

hälsorisker, socialt stöd och rådgivning i omplaceringssituationer, samt en övervakning av enskilda anställdas hälsa. Dessutom har ett antal företag vidtagit föregripande åtgärder genom att bland annat införa verktyg för egenkontroll av de anställdas hälsa och samtidigt ge företaget verktyg för att övervaka stressen under omorganisationen.

En del företag tar rentav hjälp av hälsospecialister för att införa en hälsopolicy på arbetsplatsen. Till exempel anlätade *CEZ* i *Tjeckien* tre psykologer och dessutom hade alla anställda tillgång till omfattande företagshälsövård. Den här resursen skulle kunna vara avgörande under, och efter, en omstrukturering. I fallet *British Gas*, hade enskilda arbetstagare tillgång till en oberoende telefontjänst dygnet runt för rådgivning i hälsofrågor.

Ett annat innovativt initiativ i ett företag utanför sektorn gick ut på att organisera en Hälsodag en gång om året för att bidra till arbetstagarnas hälsa och öka medvetenheten om hälsofrågor, till exempel stress, bland enskilda anställda. Under Hälsodagen informeras de anställda om säkerhet på arbetsplatsen och avslappningsmetoder, utövar sporter, sjunger och deltar i gruppaktiviteter. Dessutom diskuterades hur man kan kombinera arbete och privatliv med tanke på det krävande arbetet inom värden – lång arbetstid, skiftarbete och stor fysisk och psykisk stress.

Naturligtvis är det inte bara arbetsgivare som erbjuder stöd. Fallstudien nedan visar vad fackföreningar kan göra för sina medlemmar i kristider.

Unison, den offentliga förvaltningens fackförening i *Storbritannien*, erbjuder sina medlemmar stöd genom *Unison Welfare*. Det är en stiftelse som drivs av fackföreningen för att hjälpa sina medlemmar i praktiska frågor. Man försöker att minska stressen genom att se till att de inte känner sig isolerade och ensamma under processen. *Unison Welfare* är en unik konfidentiell stöd- och rådgivningstjänst endast för *Unison*-medlemmar och deras familjer, bland annat med avseende på

- skuldsättning,
- lyssna och ge stöd,
- ekonomisk hjälp,
- lov och semester,
- personlig rådgivning.

Stiftelsen anordnar även nationella seminarier för att hjälpa sina medlemmar och deras familjer med särskilda problem och erbjuder även ekonomiskt stöd för "avbrott för välbefinnande".

Det finns andra bra exempel utanför elindustrin som visar hur företag skulle kunna övervaka sina anställdas hälsa, som i fallstudien *BT* från *Storbritannien*. Inom ramen för en pågående omstrukturering och intresset för hälso- och säkerhetsfrågor införde *BT* i samarbete med fackföreningarna ett verktyg utformat för att identifiera och ta itu med stress bland de anställda. Verktöget (*STREAM*) tog formen av ett online-formulär på företagets intranät och spreds över hela företaget. Frågorna berör områden som arbetskrav, kontroll över arbetsprocessen, chefsstöd, relationer på arbetsplatsen, roller och framför allt förändring. Med hjälp av det ifyllda formuläret identifieras de som led av eller var i riskzonen för att drabbas av stress. Därefter fick den anställda erbjudande om rådgivning för att ta itu med problem och vid behov ytterligare hjälp genom företagets hjälpprogram för anställda. Även om verktöget inte infördes särskilt för omstruktureringar har företaget tillsammans med fackföreningarna kunnat använda sig av de anonyma resultaten om stressövervakning på arbetsplatsen, framför allt i samband med organisationsförändringar.

5.3 Hälso- och psykosociala frågor i sammanfattning

Erfarenheten av en omstrukturering kan få negativa effekter på hälsan både för de som lämnar företaget och de som stannar kvar. För att minska dessa effekter till ett minimum är det lämpligt att främja hälsostrategier före och under en omstrukturering. Strategierna bör ingå i ett större sammanhang av allmänt hälsofrämjande bland de anställda och kan innebära en utökning av en



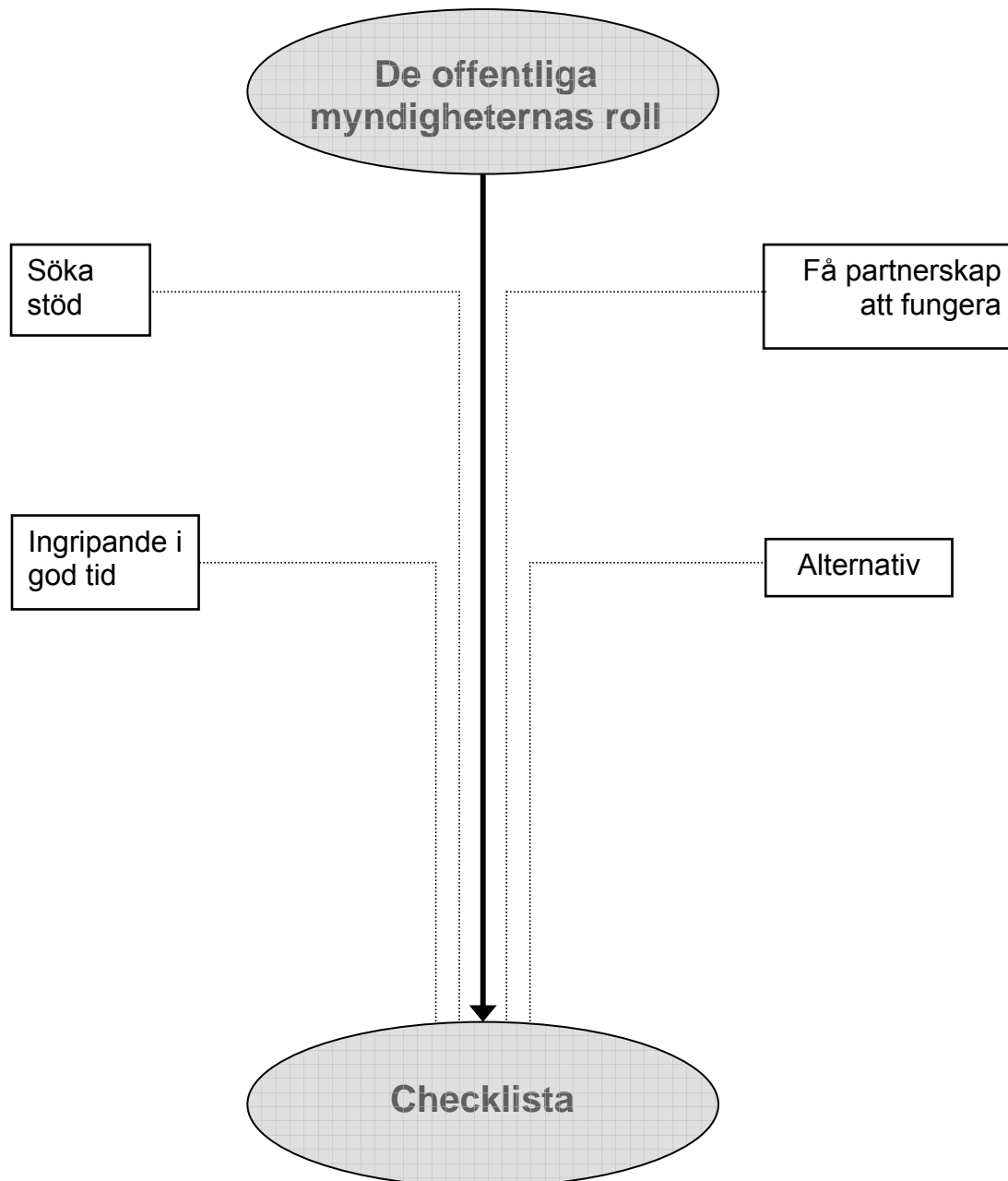
redan befintlig företagshälsovård. Fackföreningar kan också ha en viktig roll att spela för att ge stöd till sina medlemmar under en förändring men det bör inte ske istället för företagets stöd till sina anställda.



5.4 Checklista för hälso- och psykosociala frågor

- Har företagens företagshälsovård varit inblandad i organisationsförändrings-processen?
Bocka av
- Tillhandahåller de fackföreningar som berörs av organisationsförändringen rådgivning och/eller praktiskt stöd i hälsofrågor?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter övervägt de potentiella effekterna av en organisationsförändring på de anställda som stannar kvar i företaget, till exempel vid en intensifiering av arbetet?
Bocka av
- Har arbetsmarknadens parter övervägt mekanismer för egenkontroll av hälsan bland de anställd? Är i så fall resultaten av egenkontrollerna tillgängliga för de som fattar strategiska beslut om organisationsförändringar?
Bocka av

6. Offentliga myndigheters medverkan



6.1 Varför offentliga myndigheter är viktiga

Omstruktureringar kan få enorma effekter på lokala ekonomier, framför allt när den största arbetstagen i regionen genomför uppsägningar. Dominoeffekten på de lokala leveranskedjorna, ofta SMF, kan vara förödande. På regional nivå spelar de offentliga myndigheterna en viktig roll för att stötta förnyelsen och anpassningen av arbetsstyrkan efter en omstrukturering. I detta sammanhang omfattar begreppet "offentliga myndigheter" utbildningsleverantörer, lokala och centrala myndigheter, arbetsförmedlingar och socialbidragskontor. I ett antal europeiska länder agerar regionala "överföringsföretag" som tillfälliga ställföreträdande arbetsgivare för att främja arbetssökande och utbildning bland omplacerade arbetstagare. Europaomfattande initiativ kan också tillhandahålla finansiering i regioner som förvaltas av offentliga myndigheter.

Följaktligen går lösningar på problem i samband med omstruktureringar utöver arbetsmarknadsparternas organisation och ansvarsområde. Under en längre tid har Europeiska kommissionen förespråkat begreppet "flexicurity" – dvs. en kombination av flexibilitet på arbetsmarknaden och rimlig trygghet för arbetstagare. Flexicurity är inte till för att göra det lätt för företag att anställa och avskeda. Det handlar tvärtom om att erbjuda arbetstagarna "sysselsättningstrygghet", om det genomförs på rätt sätt, snarare än "anställningstrygghet", och bygger på att arbetsgivarna utarbetar långsiktiga, klart definierade planer ur ett helhetsperspektiv.

Flexicurity omfattar även begreppet "permanent omstrukturering", dvs. att arbetsgivaren och arbetstagarna erkänner att kontinuerlig förändring är oundvikligt och arbetar tillsammans på ett konstruktivt sätt för att se till att alla medverkar och känner sig delaktiga i förändringen. "Integrerade åtgärder för flexibilitet och trygghet (flexicurity) ses ofta i länder där dialogen – och framför allt förtroendet – mellan arbetsmarknadens parter, och även mellan arbetsmarknadens parter och offentliga myndigheter, har spelat en viktig roll." - Meddelande från Europeiska kommissionen (referens).

Flexicurity grundar sig på

- flexibla och tillförlitliga anställningsavtal,
- övergripande strategier för livslångt lärande,
- effektiva aktiva arbetsmarknadsåtgärder,
- moderna sociala trygghetssystem.

Nationella och regionala myndigheter spelar således en viktig roll för att vidta nödvändiga arbetsmarknadsåtgärder, framför allt i syfte att föregripa och identifiera framtida kompetensbehov på nationella och regionala arbetsmarknader, samt tillhandahålla infrastrukturen för arbetstagarnas anställningsbar på längre sikt. Dessutom kan övergången till en koldioxidsnål ekonomi inte åstadkommas på företagsnivå utan måste styras av nationella och regionala myndigheter. Myndigheterna bör ge företagen stöd att lägga om kursen mot en alternativ energimarknad samt föregripa vilken kompetens och vilket stöd arbetstagarna behöver för att anpassa sig till dessa förändringar.

6.2 Hur tar man upp frågor om offentliga myndigheters medverkan?

6.2.1 Söka stöd

För att kunna räkna med stöd från offentliga myndigheter måste myndigheterna föras in i diskussionerna i god tid. Det finns ett antal europaomfattande initiativ för stöd till företag i omvandling i särskilda regioner, och andra nationella initiativ som syftar till att ge stöd vid förnyelse och anpassning i särskilda regioner. Fackföreningar kan gett sitt stöd åt en arbetsgivares ansökan stöd från offentliga myndigheter, men för att det begärda stödet ska beviljas måste fackföreningen medverka i ett tidigt skede.

Även om det finns en rad exempel på myndigheter som har gett sitt stöd vid en omvandling av ett företag kan det finnas konkurrerande prioriteringar. Till exempel när offentliga myndigheter strävar efter andra mål än arbetsmarknadens parter, kanske på grund av politiska målsättningar. I så fall måste arbetsmarknadens parter vara noga med att alliera sig med andra intressen.

Offentliga myndigheter kan ha en avgörande roll vid diskussionerna om finansiering och villkor. Utbildning under omstruktureringsperioder kan ibland finansieras genom statligt styrda förnyelseprogram eller med hjälp av de mycket större EU-institutionerna, till exempel Europeiska socialfonden (se senare i kapitlet). I exemplet med en *brittisk* bank (se kapitel 4) visas hur offentliga myndigheter (i detta fall en institution för högre utbildning) och arbetsmarknadens parter kan arbeta tillsammans. I det fallet beviljades arbetsgivaren, fackföreningen och de fackliga utbildningsrepresentanterna finansiering för ytterligare utbildning och uppgradering av kompetens för de berörda arbetstagarna.

Observationsorgan kan upprättas med statligt stöd och lokala myndigheters stöd (se kapitlet Föregripande och öppenhet). I *Italien*, i fallet *ENEL*, rekommenderade 2006-års nationella branschomfattande kollektivavtal att ett energiobservatorium skulle upprättas under ekonomiministeriet. Detta organ, som omfattar alla aktörer, bland annat fackföreningar, staten, konsumenter och företag, övervakar utvecklingen i sektorn och rekommenderar ingripanden vid behov.

Fallet *Electrabel Polaniec* illustrerar den rådgivning och det stöd som lokala myndigheter kan tillhandahålla.

Electrabel Polaniec i Polen

Nästan 800 anställda som skulle avgå frivilligt fick erbjudande om omskolning genom ett externt företag. Den lokala myndigheten deltog i processen genom skattemyndigheten och arbetsmarknadskontoret, som gav råd och stöd i en lång rad frågor, bland annat om utbildning, arbetstillfällen och skatteinformation. Myndigheten avdelade personal för rådgivning till de berörda anställda om framtida anställningsmöjligheter.

Naturligtvis finns det en internationell nivå inom EU när det gäller offentliga myndigheters medverkan och stöd. Fallstudien från *Estland* visar hur stöd kan ges för att minska effekterna av omvälvande förändringar i en sektor, om åtgärder vidtas i god tid genom dialog med staten och EU-kommissionen.

Eesti Energia i Estland

Elproduktion samt utvinning och bearbetning av oljeskiffer är i hög grad regionalt förankrade verksamheter i *Estland*, både ekonomiskt och socialt. *Narva*-regionen är starkt beroende av elsektorn och, i och med marknadsliberaliseringen, fruktade regeringen kraftigt negativa effekter i regionen. Regionen ansökte om och beviljades övergångsperioder fram till 2015 för att de äldre oljeskifferanläggningar skulle kunna uppfylla EU:s utsläppsregler. EU beviljade programfinansiering för att reducera sysselsättningseffekterna i sektorn och utveckla produktionen av förnybar energi i regionen.

En relativt innovativ metod för statligt stöd har uppmärksammats i *Tjeckien*. Arbetsmarknads- och socialministeriet har upprättat arbetsmarknadskontor i alla regionala centrum. Där kan arbetsgivare och arbetstagare få hjälp under och efter ett omstruktureringsprogram. I praktiken erbjuder arbetsmarknadskontoren karriärrådgivning, psykologiskt stöd, omskolning, arbetslöshetsunderstöd m.m.

Naturligtvis är inte all inblandning välkommen och ett varnande exempel är fallet *Endesa* i *Spanien*, där energiindustrin, efter påtryckningar från spanska staten, var tvungen att anpassa sin verksamhet inför liberaliseringen. Processen ledde till omfattande outsourcing samt minskade investerings- och underhållskostnaderna. Regeringen gick ännu längre och införde Cost of Transition to Competition (CTC - *kostnad för övergång till en avreglerad marknad*) – ett finansieringssystem för stöd vid ytterligare omstruktureringar. Eftersom marknaden ännu inte var konkurrensutsatt användes emellertid CTC i stor utsträckning till att finansiera generösa avgångsvederlag. Fackföreningarna, som till att börja med motsatte sig CTC, förhandlade fram bra villkor för sina medlemmar. I själva verket gjorde CTC det möjligt för företag att byta ut befintlig arbetskraft mot anställda med lägre lön och sämre villkor, vilket ledde till en två kategorier av arbetstagare.

6.2.2 Ingripande i god tid

De potentiella effekterna av nedläggningen av tillverkningsenheten *Vauxhall Car's* i *Luton*-området ledde till en omedelbar reaktion från de offentliga myndigheterna. East of England Development Agency tecknade ett *Vauxhall Luton*-partnerskap med företaget och fackföreningarna 18 månader före nedläggningen. Partnerskapet gav de lokala statliga organen ett samordnat angreppssätt och tillgång till omfattande finansiering av en lång rad initiativ, bland annat uppgradering av kompetens, omskolning och utveckling av små företag. Själva initiativen baserades på en grundlig ekonomisk utvärdering av nedläggningens lokala effekter.

Offentliga myndigheter har en tydlig funktion när det gäller att förutse och främja lämpliga kompetenser. En samverkan mellan alla aktörer – staten, finansieringsorgan, arbetsgivare och fackföreningar – kan skapa en potentiellt mäktig kraft för att hantera brister, vilket illustreras i den *brittiska* fallstudien nedan.

Power Academy i Storbritannien

Enligt den forskning som genomfördes av branschspecifika kompetensråd och Energy and Utility Skills kommer över 25 procent av de arbetstagare som för närvarande får *Storbritanniens* elnät att fungera att gå pension under det kommande årtiondet, vilket kommer att skapa enorma kompetenslyftor och andra problem. Som en reaktion på detta har Institute of Electrical Engineers skapat Power Academy, i samarbete med branschspecifika kompetensråd, i syfte att vidareutbilda ingenjörer. Detta initiativ har varit möjligt tack vare ett samarbete mellan industrins arbetsgivare och det branschspecifika kompetensrådet. Fackföreningar sitter med i det branschspecifika kompetensrådets styrelse och, trots att dessa råd är "arbetsgivarledda" krävs det att fackföreningarna medverkar i processen för att få statlig finansiering.

Regionala myndigheter kan också ha en funktion när det gäller att lindra omstruktureringens effekter på SMF. En territoriell sysselsättningspakt i *Tyskland* inriktade sina åtgärder på krisen i verkstadsindustrin i *Braunschweig* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM). Här spelade fackföreningen, *IG Metall* inledningsvis en nyckelroll för att främja ett införande av en bemanningspool och få till stånd ett kollektivavtal som omfattar personalöverföringen mellan elva SMF i regionen. Tack vare denna bemanningspool kunde företagen öka sin flexibilitet och hantera strukturmässiga ordersvängningar, och därmed undvika uppsägningar och korttidsanställningar.

6.2.3 Få partnerskap att fungera

Det finns ett antal europeiska fonder för sysselsättningsfrämjande åtgärder. Europeiska socialfonden (ESF) är en av EU:s strukturfonder. Den har som målsättning av minska skillnaden i välbefinnande och levnadsstandard mellan EU:s medlemsländer och regioner, och följaktligen främja ekonomisk och social sammanhållning. Det finns kriterier för finansieringen och arbetsgivare kan i samverkan med offentliga myndigheter få finansiering för särskilda projekt.

Equal är ett initiativ som finansieras av Europeiska socialfonden (ESF). Det lotsar fram och främjar nya initiativ för att bekämpa diskriminering och ojämlikhet på arbetsmarknaden. Equal stöder personer som har en anställning och är arbetssökande. Dessutom omfattar initiativet även stöd för integrering av asylsökanden.

Equal bygger på följande teman:

- Partnerskap – föra samman viktiga regionala aktörer som utbildningsorgan, icke-statliga organisationer, företag, arbetsförmedlingar m.m.
- Tematiskt angreppssätt – i linje med den europeiska sysselsättningsstrategin
- Innovation – nya idéer
- Ökad delaktighet – stärka kapacitetsbyggandet bland aktörerna
- Transnationell karaktär – lärande över gränserna
- Integrering – integrera bästa metoder

6.2.4 Alternativ



Arbetsmarknadens parter kan övertyga lokala myndigheter att stödja alternativa program. I *Tyskland* har till exempel fackföreningen *IG Metal* spelat en roll för etableringen av ett offentlig-privat partnerskap mellan en arbetsgivare och en lokal myndighet. Syftet med partnerskapet var att utarbeta en strategi för stads- och affärsutveckling mot bakgrund av den minskade sysselsättningen i traditionella sektorer.

6.3 Offentliga myndigheters medverkan i sammanfattning

I samband med omstruktureringar omfattas utbildningsleverantörer, lokala, nationella och europeiska centrala myndigheter, arbetsförmedlingar och socialbidragskontor, av begreppet "offentliga myndigheter". Alla eller några av dessa organ kan påverka omstruktureringsprocesser på ett positivt sätt, framför allt om företaget som omstruktureras är den största arbetsgivaren och ekonomiska kraften i ett lokalt område. För att etablera partnerskap med sådana organ bör man närma sig dem i god tid. Genom sådana partnerskap kan de som berörs av en omstrukturering få större tillgång till förnyelsesystem samt socialt och strukturellt EU-stöd för att ge anställda ny kompetens och förbättra deras anställningsbar. Begreppet "flexicurity" är särskilt viktigt här och kan initiera sådana partnerskap.

6.4 Checklista för offentliga myndigheters medverkan

- Finns det europeiska, nationella och/eller regionala initiativ på plats som kan ge stöd vid organisationsförändringar på er ort, dvs. Europeiska socialfonden, finansierade förnyelseprogram eller utbildningsinitiativ?

Bocka av

- Har er ort unika socioekonomiska behov på grund av organisationsförändringar som måste hanteras genom ingripande av EU och/eller staten (ur de offentliga myndigheternas perspektiv)?

Bocka av

- Finns det aktörer som vänder sig till offentliga myndigheter i ett tidigt skede i syfte att dämpa de mer omfattande regionala effekterna av en omstrukturering (leveranskedjan)?

Bocka av

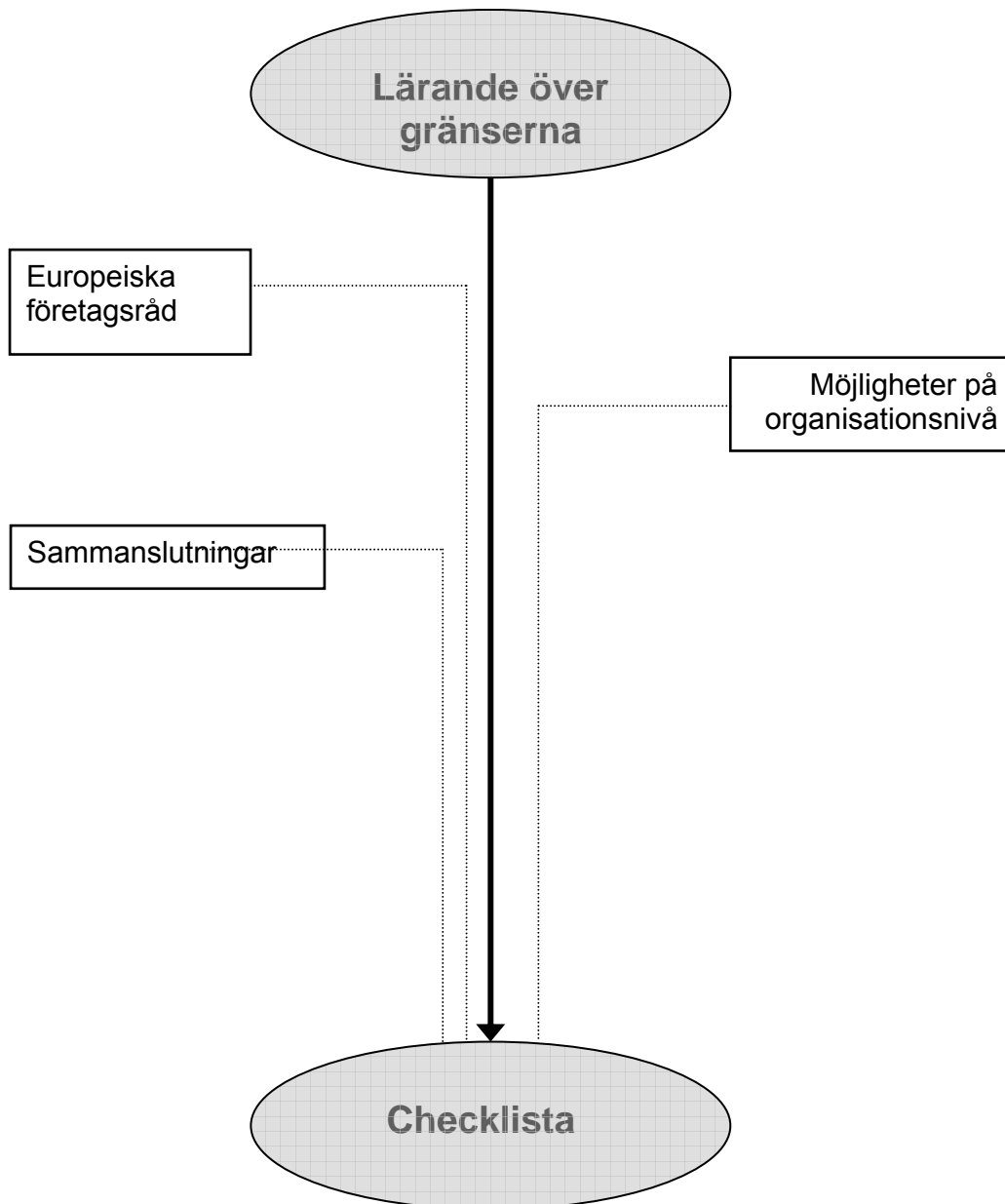
- Finns det aktörer som skapar en efterfrågan hos offentliga myndigheter för att hjälpa företag att planera för mer omfattande förändringar i sektorn, bland annat inför övergången till en koldioxidsnål ekonomi?

Bocka av

- I de fall offentliga myndigheter potentiellt kan påverka organisationsförändringar, eftersträvar de samma mål som arbetsmarknadens parter?

Bocka av

7. Lärande över gränserna



7.1 Varför lärande över gränserna är viktigt

Omstrukturering äger allt oftare rum i ett internationellt sammanhang som karakteriseras av de multinationella företagens utbredning i EU och på senare tid även i de central- och östeuropeiska länderna. Det är alltid värdefullt att ge allmän spridning åt bra metoder som en reaktion på omstruktureringar, trots skillnader i kultur, lagstiftning och arbetsplatsdynamik. Fackföreningar och arbetsgivare i den europeiska elsektorn bör sträva efter ett regelbundet informationsutbyte över gränserna för att förbättra sina bästa metoder och maximera satsningarna på att minska omstruktureringens effekter på arbetstagare och öka effekterna för företaget.

7.2 Hur tar man upp frågor om lärande över gränserna?

7.2.1 Europeiska företagsråd

Europeiska företagsråd (EFR) är användbara mekanismer genom vilka gränsöverskridande lärande kan genomföras. Det faktum att arbetstagare och ledning träffas regelbundet för att diskutera frågor som berör företagets verksamhet i flera länder kan öka förståelsen och underlätta ett informationsutbyte. EFR kan skapa en stark och robust gränsöverskridande social dialog och en miljö där arbetstagare och arbetsgivare kan föra öppna och ärliga diskussioner. På europeisk nivå kan arbetsgivar- och arbetstagarförbund överväga att satsa mer på att se till att god arbetspraxis sprids bland medlemmarna och att en kontinuerlig dialog äger rum och ger mervärde åt traditionella kommunikationsvägar. Eftersom EFR har upprättats som en följd av europeisk lagstiftning har arbetsgivare, EFR-företrädare och företaget en föreskriven skyldighet att se till att en lämplig dialog upprätthålls mellan ledning och arbetstagare. En regelbunden EFR-dialog bör leda till att förhindra överraskningar.

Dessutom kan EFR främja föregripande arbetsmetoder eftersom arbetsgivaren är skyldig att informera rådet om alla förslag som påverkar sysselsättningsnivåer, företagets ekonomiska situation och i allmänhet alla förändringar av företagets verksamheter. Detta bör ge tillräcklig drivkraft och riktning för att möjliggöra föregripande och öppenhet om det genomförs av arbetsmarknadens parter i samverkan.

7.2.2 Europeiska fackförbund och arbetsgivarorganisationer

Arbetsgivar- och arbetstagarförbund på europeisk nivå kan ge stöd åt gränsöverskridande lärande på flera sätt. Den vanligaste metoden är nog att skapa en miljö för lärande över gränserna genom den sociala dialogen i sektorn. Arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter diskuterar regelbundet och byter information i en rad frågor. Denna process är viktig för att främja parternas kunskaper och ge inblick i verksamheterna, svårigheterna och deras kollegors ståndpunkter. I regel samlar dessa paraplyorganisationer olika sektioner av sina medlemmar för att diskutera strategi och metod, och värna om deras intressen. Varje organisation förvärvar en hel del kompetens och sakkunskap om de industrigrenar där deras medlemmar arbetar, som kan användas för att stödja lärande över gränserna bland arbetsmarknadens parter.

EMF och "Common Demand"

Ett av *Europeiska metallarbetarförbundets (EMF)* mål är att samordna sina medlemmars främjande av livslångt lärande på arbetsplatsen över hela Europa. Under kampanjen "Common Demand" ("gemensamt krav") ansvarade varje medlemsförening för att se till att deras aktivister arbetade lokalt med sina medlemmar och arbetsgivaren för att uppnå ett avtal med arbetsgivaren i en eller flera frågor, t.ex. fem dagars utbildning på arbetstid per år, yrkesutbildning med sikte på erkännande av kvalifikationer, ett årligt utbildningsprogram, individuell rätt till utbildning m.m. Följaktligen handlade kampanjen lika mycket om att samordna EMF-åtgärder över hela Europa, som att främja livslång utbildning. Varje medlemsförening rapporterade till EMF och redogjorde för den aktuella situationen och vilka åtgärder som hade vidtagits för att främja kampanjen. EMF:s avsikt var att bygga på relationen mellan medlemsföreningarna och främja lärande över gränserna genom att stödja sina medlemmar att vidta dessa åtgärder och med hjälp av kampanjen.

7.2.3 Möjligheter på organisationsnivå

Arbetsgivare och fackföreningar kan samarbeta för att främja lärande över gränserna på nationella och sektoriella nivåer i syfte att öka förståelsen. Även ett informationsutbyte mellan arbetsmarknadens parter på arbetsplatsen är nödvändigt för att upprätthålla goda arbetsmarknadsrelationer mellan parterna, inte bara i landet utan även i samma företag i andra länder.

Följande fallstudie visar hur gränsöverskridande lärande kan främjas mellan nya och mer mogna marknader. Ledningen och de anställda på *Eesti Energia* arbetade tillsammans för att lära av sina kollegor på andra platser.

Eesti Energia i Estland

Som förberedelse inför en omställning hade både företaget och de fackliga företrädarna skaffat sig direkt erfarenhet via sina kollegor på mer mogna marknader. Fackliga företrädare hade nogt iakttagit sina kollegor både i Nord Pool och branschförbund över hela Europa, och betonat *Estlands* engagemang att bli en liberaliserad marknad. Företagsrepresentanter planerade att besöka *ESB* (IE) och *CEZ* (CR) för att med hjälp av en extern konsult lära av operativa omstruktureringar. De närmade sig leverantörer som skulle bli direkta konkurrenter. Dessutom har företaget köpt upp ett eladministrations- och konsultföretag i Finland för att få extern sakkunskap om omstrukturering i Nord Pool-området.

Även fackföreningar kan delta i lärande över gränserna som MIRE:s fallstudie *EDF* i *Storbritannien* visar. 1995 bestämde det ännu oberoende *London Electricity* att omlokalisera sina teletjänstcentraler. Företaget ville dra fördel av lägre ägande- och arbetskostnader. Även om en del Londonbaserad personal verkligen flyttade med, rekryterades de flesta anställda på den nya centralen lokalt. Företaget tog tillfället i akt att ta tillbaka sitt erkännande av fackföreningen *Unison* för teletjänstcentralens personal. Fackföreningen lyckades behålla sin medlemsbas på centralen och fortsatte att arbeta för att nå ett erkännande. Emellertid nåddes ingen omedelbar framgång i frågan ens efter *EDF:s* förvärv av *London Electricity* 1998. *Unison* satt med i det särskilda förhandlingsorganet som diskuterade upprättandet av ett Europeiskt företagsråd (EFR). EFR upprättades och sammankallades för första gången i slutet av 2001. Fackföreningen knöt band med *EDF:s* franska fackföreningar och framför allt med *CGT*, den största fackföreningen i företaget. Som ett resultat tog fackföreningarna upp frågan om erkännandet i *Doxford* på koncernnivå på *EDF* och *Unison* använde detta som stöd för sin kampanj. *CGT* träffade *EDF:s* ledning och förklarade att *EDF* borde erkänna fackföreningarna och inleda en social dialog. Resultatet blev att företaget gick med på att erkänna fackföreningen i *Doxford* som arbetsmarknadsparter. I slutet av 2002 erkände *EDF* officiellt *Unison* på teletjänstcentralen.

7.3 Lärande över gränserna i sammanfattning

Mot bakgrund av företagens alltmer gränsöverskridande verksamheter i sektorn finns det stora möjligheter att utnyttja de bästa omstruktureringsmetoderna som har tillämpats på andra platser. Det gäller framför allt eftersom den europeiska marknaden fortsätter att öppna sig. Organ på europeisk nivå, t.ex. EFR, europeiska fackförbund och arbetsgivarorganisationer, kan underlätta ett utbyte av positiva omstruktureringslösningar.



7.4 Checklista för lärande över gränserna

- Övervakar och föregriper Europeiska företagsråd vid organisationsförändringar på europeisk nivå? Delar man med sig av sin sakkunskap i omstruktureringsfrågor på nationell nivå?

Bocka av

- Har arbetsgivar- och arbetstagarförbund använts för att underlätta spridningen av bra metoder som har tillämpats vid organisationsförändringar i andra företag?

Bocka av

- Har man undersökt möjligheterna för lärande över gränserna på organisationsnivå, genom antingen personalfunktioner eller fackliga funktioner?

Bocka av

Bilaga 1: Grundlig fallstudie av omstruktureringen på Vattenfall

Inledning

Vattenfall grundades ursprungligen av svenska staten i början av 1900-talet som ett statligt verk med ansvar för utvecklingen av vattenkraft. Förr var det den dominerande arbetsgivaren i många svenska kommuner framför allt i mindre befolkade områden. Den ställningen ledde till att Vattenfall införde en modell för socialt ansvarstagande gentemot sina anställda och deras samhällen, och företaget blev känt för att tillhandahålla "livstidsanställningar". Som förberedelse inför avregleringen omvandlades dock företaget från ett statligt verk till det statsägda företaget Vattenfall AB, en förändring som oundvikligen påverkade företagets sysselsättnings- och personalpolitik.

Avreglering

Även om avregleringen av elsektorn i Sverige genomfördes först 1996, vidtogs föregripande åtgärder redan 1992 efter etableringen av den nordiska elbörsen Nord Pool 1993. Det tidiga öppnandet av marknaden i sektorn drevs på av regeringen som var övertygade om att det skulle ge sänkta priser för företag och hushåll, och önskade ligga före de förväntade europeiska direktiven om avregleringen av sektorn. Avregleringen har påverkat marknadsstrukturen på ett oväntat sätt. När det gäller produktionen har antalet företag minskat med 15-20 procent sedan avregleringen på grund av uppköp av de tre största företagen – Fortum, Sydkraft (numera E.ON Sweden) och Vattenfall AB. Dessa tre företag stod för 86 procent av Sveriges totala produktion 2004. På liknande sätt ägs de flesta regionala kraftöverföringsnäten av de tre företagen och de är numera även de tre största aktörerna inom handeln och på slutkundsmarknaden.

Avregleringens effekter på sysselsättningen

Sedan 1996 har sysselsättningen minskat med ungefär 30 procent netto i sektorn, i huvudsak på grund av avregleringseffekten och företagens allmänna önskan att arbeta med en högre risknivå. Vattenfall har rapporterat att de flesta negativa omstruktureringseffekterna drabbade de anställda i lågkvalificerade yrken, som underhållspersonal, mekaniker, administratörer, arbetsledare och mellanchefer, medan de flesta nya arbetstillfällen skapades inom försäljning, affärsutveckling, produktutveckling, IT, handel, projektstyrning och på några tekniska områden. Som en följd av dessa sysselsättningsförändringar på den avreglerade marknaden har de anställdas utbildnings- och kompetensnivåer ökat totalt sett. Emellertid står sektorn inför kompetensbrister i vissa tekniska yrken, t.ex. elektriker, på grund av tidigare indragningar av arbetstillfällen och äldre åldersprofiler. Dessutom har fackföreningen Seko lagt märke till att även den företagsbaserad utbildningen har minskat allteftersom de större företagen har lagt ner sina interna utbildningsenheter. Återigen som en följd av de senaste förändringarna har andelen kvinnliga arbetstagare ökat totalt sett i sektorn, framför allt inom handel, juridik och kundtjänst. När det gäller sektorns åldersprofil har antalet anställda över 45 år ökat relativt sett, och antalet anställda under 25 år ökat i mindre utsträckning; de förstnämnda i huvudsak på tekniska områden och de sistnämnda framför allt inom försäljning och kundtjänst.

Omstruktureringslösningar på Vattenfall

När Vattenfall AB bildades ansåg ledningen att det fanns ett behov av att minska arbetsstyrkan med 1 200 anställda (av ca 10 000) för att företaget skulle vara konkurrenskraftigt på den öppna marknaden. Före 1992 hörde man praktiskt taget aldrig talas om indragningar av arbetstillfällen på Vattenfall, och i de fall det hade förekommit var det i samband med att anläggningen av kraftverk upphörde på 1980-talet. Då hanterades det genom att införa anställningsstopp och inte ersätta anställda som gick i pension.

För att hantera dessa förändringar inrättade företaget en "expertgrupp" som i nära samråd med fackföreningarna utarbetade olika angreppssätt för att hantera omorganisationen. I kärnan fanns principerna för socialt ansvar och viljan att till varje pris undvika uppsägningar. Besluten om nedskärningen av arbetsstyrkan fattades i nära samarbete med fackföreningarna. Angreppssätten omfattade stödprogram för de som berördes av uppsägningar, ersättning vid anställning utanför Vattenfall, starta eget-bidrag, omlokaliseringar, förtidspension och utbildningsstöd. Dessutom startades en motivationskampanj för att belöna de anställda som hjälpte varslade arbetstagare att hitta ett arbete utanför företaget. Dessa angreppssätt var "paket" i ett program som var utformat för att betona den positiva andan.



Efter att ha lagt fram programmet inför den högsta ledningen inleddes en omfattande informationskampanj för att underrätta fackliga företrädare och de anställda om innehållet. Detta följdes av ett utbildningsprogram för personalchefer, mellanchefer och fackliga företrädare med fokus på hur förändring kan hanteras på ett positivt sätt.

Även om programmet fick ett relativt bra mottagande godtogs inte de planerade uppsägningarna, framför allt inte i norra delen av landet. Programmet kritiserades för att de som fattade beslut om uppsägningar var okunniga om platserna och affärsenheterna där besluten skulle tillämpas. Trots detta ledde de nationella förhandlingarna med fackföreningarna till att man kom överens om att 1 200 arbetstagare skulle sägas upp. Av dessa hade ca 1 060 lokala tjänster identifierats.

Vattenfall AB började med att sälja eller lägga ut verksamheter som inte ingick i kärnverksamheten på entreprenad, och samtidigt vidta åtgärder för att omorganisera företagets ledningsstruktur så att enskilda affärsenheter skulle bli mer reaktiva inför en dynamiken på en öppen marknad. Två tredjedelar av de anställda som påverkades av omstruktureringen deltog i programmet, samtidigt som ca 340 arbetstagare varslades om uppsägning i överensstämmelse med gällande arbetslagsstiftning och enligt principen "sist in, först ut". För att hjälpa den sistnämnda gruppen upprättades 17 utvecklingscenter för att tillhandahålla utbildning och hjälpa till att söka ett nytt arbete. Centren upplevdes som framgångsrika i den mån bara ett fåtal tidigare anställda var arbetslösa i slutet av sin medverkan i ett center.

De inledande förlusten av över tusen arbetstillfällen ledde till att åldersstrukturen i företaget kom i obalans eftersom de anställda över 55 år, som hade arbetet i företaget i över 20 år, hade fått erbjudande om att gå i förtidspension. Emellertid var uppsägningarnas effekt på den interna rörligheten bland de anställda allvarigare. En del anställda ville inte byta tjänst för att inte riskera att drabbas av "sist in, först ut"-principen. Som svar på detta införde företaget ett kompetenscentrum som gav information om lediga platser i företaget och fungerade som utbildningsleverantör för att underlätta intern rörlighet. Denna åtgärd upplevdes dock inte som särskilt framgångsrik för att hantera problemen.

I samband med den formella avregleringen 1996 tillkännagav Vattenfall AB att det fanns ett behov av att minska arbetsstyrkan med ytterligare 1 000 tjänster och även skapa 100 nya tjänster i nya affärsenheter. Dessa förändringar ledde till att företaget lanserade ett kompetensutbytesprojekt. Med en investeringskostnad på 830 miljoner SEK och utformat efter ett liknande projekt som genomfördes av det svenska telekommunikationsföretaget Telia, var målsättningen att kunna flytta 1 000 anställda till andra företagsområden. Kompetensutbytet omfattade individuellt kompetensstöd och personlig utveckling, redigering av mertiförteckningar, lärlingsprogram inom olika affärsenheter, utbildning på nya områden som en följd av marknadens öppnande (projektstyrning, språkkunskaper, IT-kompetens) och heltidsstöd för att hitta ett arbete utanför företaget. Chefer fick även ekonomiska incitament för att rekrytera arbetstagare internt. På det hela taget fick 797 anställda stöd för att hitta ett nytt arbete mellan 1997 och 2001, och kompetensutbytesprojektet ansågs vara en framgång.

1997 infördes ytterligare två program: Steget och Stödet. Finansiering av Steget - en intern intermediär stödorganisation - förhandlades fram genom fackföreningarna och syftade till att göra det lättare för varslad personal att hitta ett arbete i eller utanför företaget. De som deltog flyttades från sin normala affärsenhet och placerades i Steget där de "arbetade" heltid med att hitta en alternativ anställning med stöd av karriärrådgivare och andra rådgivare. Stegets målsättning var att hantera uppsägningar av 370 arbetstagare till en investeringskostnad på 350 miljoner SEK. Steget skilde sig från tidigare program genom ett incitamentsystem för frivillig avgång (erbjudande om samma fördelar som de arbetstagare som hade sagts upp) och incitament för de som i slutet av programmet verkligen hade hittat ett arbete. Steget-center upprättades i fem olika svenska regioner där man till att börja med utvärderade den enskilda individens kompetenser, egenskaper, mål och ambitioner. Med hjälp av en handledare kartlade den enskilde individen en personlig utvecklingsplan som kunde omfatta utbildning i ett nytt yrke eller en ny affärgren, högre utbildning, utbildning till egenföretagare eller outplacement (anställning utanför den aktuella arbetsplatsen). Dessutom gavs stöd för att säkra en anställning inom Vattenfall AB. Stödet omfattade en intranätbaserad platstidning som gavs ut två gånger i månaden, och en "överskottspool" där alla nya tjänster i företaget registrerades. Därefter matchades Steget-deltagarna mot dessa tjänster. Under en period betalade Steget även en utfyllnadslön till dem som hittade ett arbete utanför företaget. 445 individer hanterades av Steget 1998-2001 till en kostnad på

205 miljoner SEK. En lösning hittades i 87 procent av fallen, varav de flesta fick ett arbete utanför Vattenfall AB. I kärnan av Steget fanns principen om att deltagarna skulle agera som förebilder för företagets goda personalpraxis.

I slutet av Steget och efter en utvärdering infördes ytterligare ett program för att hantera förändring. Stödet var i huvudsak en anpassad och permanent version av Steget, om än i mindre skala. Stödet upplevdes som en lösning på kontinuerlig omstrukturering. Den största skillnaden i förhållande till de tidigare stödåtgärderna var att Trygghetsrådet (TTR) ansvarade för Stödet. TTR bildades av arbetsmarknadens parter från olika sektorer 1974 för att hantera förändring och komplettera svenska statens olika utbildningssystem. Över 32 000 företag med sammanlagt 700 000 anställda är anslutna till TTR, som finansieras genom bidrag från enskilda företag. TTR hjälper företag och fackliga företrädare att förbereda sig inför en omställning, framför allt när det gäller uppsägningar, och ger råd vid rekrytering av ny personal. TTR erbjuder enskilda arbetstagare en namngiven personlig rådgivare som hjälper till att söka arbete, metoder, utbildning, starta eget och tillgång till ekonomiskt stöd för utvecklingsprogram. TTR fungerar även som en rekryteringstjänst och hjälper till att hitta nya arbetstillfällen. Ca 70 personer som berördes av den pågående omstrukturingsprocessen på Vattenfall skickade genom Stödet till TTR. Genom att denna verksamhet lagts ut på entreprenad kunde den hanteras till en mycket lägre kostnad per arbetstagare än Steget.

Även om Vattenfall har utvecklat och genomfört olika processer för att hantera förändringar i sysselsättningen, har dessa processer inte passat alla enskilda individer. I de fallen har de personerna hanterats genom de nationella gemensamma riktlinjerna i Vattenfalls Nordic Instruction (VNI 20). I VNI 20 fastställs villkoren för omplacering, utbildningsstöd, outplacement (anställning utanför den aktuella arbetsplatsen), nyföretagande, utfyllnadslön, incitament till förtidspension, ersättning vid frivillig avgång och omlokaliseringsbidrag.

Förtidspensioneringar har visat sig vara både dyra för företaget och gett anledning till oro på grund av risken att förlora kompetens och erfarenhet. För att ta itu med de problemen har Vattenfall AB infört olika program som uppmuntrar de äldre anställda att stanna kvar i företaget. Bland annat kan de som är över 58 år välja att arbeta 80 procent av en heltidstjänst mot 90 procent av sin lön utan att förlora pensionspoäng; en resurspool för seniorer gör det lättare för äldre varslade arbetstagare att hitta ett nytt arbete i företaget och de kan delta i ett mentorprogram för att underlätta kompetensöverföringen till yngre arbetare.

Totalt sett har den kontinuerliga hanteringen av omställningar på Vattenfall AB backats upp av företagets förmåga och vilja att föregripa och reagera snabbt inför förändringar. Detta har varit möjligt genom att systematiskt och kontinuerligt planera och identifiera kompetensklyftor i alla affärsenheter, en nära och fortgående social dialog och en kontinuerlig övervakning av processen genom en "referensgrupp för omstruktureringar". Referensgruppen var sammansatt av personalledning och företrädare från de fyra största fackföreningarna (Seko, Unionen, Ledarna och Akademikerna). Gruppen sammankallas fyra gånger per år och fungerar som en informell styrelse för Stödet, genom att vara fredad plats för diskussioner om känsliga frågor utanför de mer formella mötena mellan arbetsgivare och fackliga företrädare som regleras av gällande kollektivavtal.

Bilaga 2: Grundlig fallstudie av omstruktureringen på EDF SA/Energy

Electricité de France (EDF) blev ett aktiebolag 2004 med franska staten som ägare av 70 procent av företaget. EDF är fortfarande det dominerande elföretag i Frankrike. Det har monopol på kraftöverföring och distribution, en 90-procentig andel av produktionen och den största andelen i övriga subsektorer. Det har också aktivt köpt upp utländska företag, till exempel London Electricity och Seaboard (EDF Energy, se nedan).

Avregleringens effekter på sysselsättningen

Även innan den fullständiga avregleringen av den franska marknaden 2004 (för företag) och 2007 (för hushåll) minskade EDF:s arbetsstyrka stadigt från ca 116 000 anställda 1996 till ca 108 000 2006, med en liten ökning 2000 i och med införandet av 35-timmars arbetsveckan. Inom denna nio procentiga minskning har de flesta arbetstillfällen dragits in på distributionsområdet. Mellan mitten av 1990-talet och år 2003-4 har det dominerande yrkesområdet i sektorn fortsatt att vara försäljning och kundtjänst, samt inom företags- och teknikområden. Lågkvalificerade, administrativa och sekreterartjänster har minskat stadigt. När det gäller arbetskraftens utbildningsprofil har korta och medellånga utbildningar minskat med en motsvarande ökning av arbetstagare med en längre utbildning. Könsfördelningen i sektorn har varit relativt stabil med tre fjärdedelar manliga arbetstagare och en fjärdedel kvinnliga arbetstagare, även om det finns tendens till en ökning av de manliga arbetstagarna. Allmänt sett ökar arbetstagarnas ålder i sektorn. De relativt långsamma förändringarna av sysselsättningsprofilen avspeglar sektorns sena inträde på den öppna marknaden och drivs på av andra krafter utöver avregleringen. Till exempel förväntas ca 8 000 EDF-anställda att omplaceras från distribution till försäljning i och med öppnande av marknaden för hushåll 2007.

Omstruktureringens lösningar på EDF

På det hela taget har EDF:s reaktion inför omstruktureringar varit att uppgradera de anställdas kompetens för att täcka upp förväntade förändringar i sysselsättningen snarare än att ta till uppsägningar. Detta tillvägagångssätt har hjälpts fram av valet av tidpunkt för avregleringen i Frankrike och det faktum att ett stort antal EDF-anställda närmar sig pensionsåldern. Man förväntar sig att EDF i framtiden kommer att behöva ett mindre antal anställda och de som blir kvar behöver ha högre kompetens och kvalifikationer.

2001-2006 minskade EDF antalet anställda med ca 8 000 genom förtidspensioneringar, ledighet vid yrkeslivets slut (*congé fin carrière*) (upp till tre års ledighet med 70 procent av lönen) och omplaceringar. Omplaceringar från områden med lågt mervärde (t.ex. assistenter) och avdelningar på tillbakagång (t.ex. underhåll av byggnader) har berört ca 6 000 anställda, varav de flesta flyttades till områden med högre mervärde (t.ex. försäljning, nätteknik och subsektorer inom produktion).

Nuvarande och förväntade kompetensbehov utvärderades inom ramen för omplaceringsprogrammet, relevanta utbildningsprogram genomfördes för befintliga anställda för att uppfylla deras behov, regionala sysselsättningsdirektioner skapades för EDF över hela Frankrike, rörligheten uppmuntrades genom ekonomiska incitament och dessutom infördes en central rådgivningsenhet (*Cellule de Conseil*) för att hjälpa de anställda som inte ville bli omplacerade inom EDF att hitta ett arbete utanför företaget.

Alla affärsenheter på EDF övervakar personalbehovsprognoserarna, både på områden på tillbakagång och de som förväntas öka i betydelse. Övervakningsprocessen styrs av de anställdas åldersdemografi, de föränderliga yrkesrollerna – de anställda måste i högre grad vara lyhörda inför kundstyrda situationer – och de mer omfattande förändringarna inom teknik och ledning som krävs i en utvecklingssektor. Dessa parametrar används av personalenheterna på EDF för att kontinuerligt utvärdera personalbehoven på tre till fem års sikt. Utöver dessa åtgärder utvärderas även kostnadsnedskärningarna, framför allt på områden som ligger utanför kärnverksamheten. Prognoser tyder på att personalbehoven inom försäljning och kundrelationer, finans, produktion (framför allt vatten- och kärnkraft), handel, energitransport och distribution kommer att öka medan centrala administrativa funktioner, anläggnings- och personalförvaltning kommer att minska. Som en reaktion på dessa prognoser har utbildningsprogram utvecklats för att hjälpa nuvarande anställda att skaffa nödvändig kompetens. Programmet omfattar tio huvudsakliga utbildningar som täcker 80 procent av omplaceringsbehoven.

Även om man klarar av omplaceringarna ur en kompetensaspekt, gäller det även att övertyga de anställda om att geografiska omplaceringar är nödvändiga allteftersom företagets behov förändras. 2005 upprättade EDF åtta regionala direktioner för att avspegla de största arbetsmarknaderna i Frankrike (*bassins d'emploi*). Direktionerna fungerar som observationsorgan för att hålla uppsikt över personalbehov och personalresurser i varje område. Varje direktion ansvarar för att styra sysselsättningen genom att maximera de anställdas rörlighet inom varje region. Som ett stöd för dessa mekanismer erbjöd EDF ett gradvis övergående ekonomiskt incitament – mindre ekonomiska bidrag till de personer vars resor till den nya arbetsplatsen blev lite längre än tidigare, och ansevärd ekonomiska bidrag till de som bytte region, speciellt när den nya tjänsten var mycket efterfrågad. Dessutom gav företaget även hjälp att hitta en ny bostad och arbete åt medföljande make eller maka. De olika ekonomiska bidragen hanteras centralt och är resultatet av förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter.

EDF:s senaste reaktion inför omstruktureringar har varit att bilda en central rådgivningsenhet. Enheten, som har tre anställda och är baserad i Paris, hjälper anställda som inte vill flytta genom att hjälpa dem att söka ett arbete någon annanstans eller starta ett eget företag. I det sistnämnda fallet erbjuder EDF även ett visst startkapital.

Samråd – EDF Energy

I och med det planerade öppnandet av energimarknaderna i Europa letade många nationella allmännyttiga bolag, som EDF, efter möjligheter att etablera sig som multinationella aktörer. 1998 började EDF med att köpa upp London Electricity, därefter Swebs detaljhandelsdivision med kraftproduktionskapacitet på många anläggningar och till sist Seaboard 2002. De flesta av dessa förvärv ägdes av nordamerikanska kraftbolag som hade köpt dem efter privatiseringen av sektorn i Storbritannien 1990. I och med dessa förändringar och etableringen av det brittiska dotterföretaget EDF Energy, vidtogs olika arbetsmarknads-åtgärder med positiva resultat. Bland annat infördes ett pensionssystem som grundar sig på slutlönen, en policy antogs om att inte lägga ut teletjänster på entreprenad i landet eller i andra länder, fackföreningar erkändes på vissa teletjänstcentraler och nationella företagsnämnder upprättades. Den sistnämnda åtgärden underlättades av de allt starkare relationerna mellan brittiska och franska fackföreningar och Europeiska företagsrådets inflytande (EFR).

Även om pensionssystem som grundar sig på slutlönen och policyn om utläggning på entreprenad (outsourcing) avspeglar EDF:s företagskultur om personalåtaganden och tillhandahållande av tjänster, konstaterades andra förändringar med anledning av EDF:s erkännande av den sociala dialogens roll i företaget.

1995 bestämde det ännu oberoende London Electricity att flytta sin teletjänstverksamhet från London, och tog då tillfället i akt att ta tillbaka sitt erkännande av personalens fackförening Unison på teletjänstcentralen. Även om fackföreningen genomförde kampanjer för att bli erkända, nåddes ingen omedelbar framgång ens när EDF:s köpte upp företaget 1998. 2000-2001 deltog fackföreningen i diskussioner om att upprätta ett EFR och etablerade samtidigt goda relationer med den största franska fackföreningen på EDF (CGT). Frågan om att erkänna fackföreningar på teletjänstcentralerna togs då upp på koncernnivå i EDF. CGT betonade att det var oacceptabelt att EDF inte erkände fackföreningar inom koncernen och följaktligen erkändes Unison 2002.

De franska arbetsmarknadsparterna har sedan länge sett till att företagsråd upprättas både på lokala och nationella nivåer. Det finns en tydlig uppsättning av rättigheter för EFR vad gäller förhandlingar och samråd. Även om nya europeiska förordningar tvingar fram dessa företagsråd i Storbritannien gick EDF händelserna i förväg och införde en nationell företagsnämnd på EDF Energy som en del av sin arbetsmarknadsstrategi. Rådet som sammankallas tre gånger per år, ger de fackliga företrädarna möjligheten att ta upp en mängd olika frågor, bland annat om företagets resultat, finanser och organisation. EDF Energy gick ännu längre genom att upprätta ännu ett partsammansatt organ, som sammankallas en gång i månaden och där medlemmarna hålls uppdaterade om utvecklingen i företaget.

Vid tidpunkten för EDF:s förvärv av Seaboard höll EFR ett extra möte för att diskutera sammanslagningen och de 1 000 arbetstillfällen som berördes. Man diskuterade även vilka effekter det skulle få på EDF-koncernen som helhet, framför allt när det gäller hotade arbetstillfällen i resten av



företaget. EFR fungerade som ett forum för informationsutbyte och hjälpte förhandlingsteamerna att fastställa villkoren för uppköpet. Det visade sig även vara värdefullt för att dämpa den brittiska ledningens ställningstaganden och praxis i fråga om personal och omstruktureringar. Sammanfattningsvis nådde man genom EFR:s medverkan fram till en icke-obligatorisk överenskommelse om uppsägningar. Antalet arbetstillfällen minskade genom omlokalisering, omplacering eller frivilligt avsked av 1 000 personer. Det viktigaste för EDF Energy var kanske att det blev en förskjutning mot en mer positiv social dialog allteftersom det brittiska ledningens tillvägagångssätt anpassades till sitt franska moderbolags metoder.



Bilaga 3: Ordlista

Atypisk anställning

Avser i regel tillfälliga anställningar eller arbetstagare från bemanningsföretag.

Businessseurope

Arbetsgivarorganisationen Businessseurope

ECPE

Europeiskt centrum för offentligt företagande

CGT

Confédération générale du travail (*arbetarnas centralorganisation*) (Frankrike)

Avreglering

När en stat avlägsnar, minskar eller förenklar restriktioner för företag i syfte att öka marknadseffektiviteten.

Europeiskt direktiv

EU-lagstiftning som kräver att medlemsstaterna uppnår vissa mål men överlåter till varje medlemsstat att själv utforma genomförandet. Det krävs ofta att medlemsstaten ändrar sina nationella lagar inom en viss tidsfrist för att införa direktivet.

Lågkvalificerade yrken

Traditionellt lågt kvalificerade och lågt betalda yrken.

EMCEF

European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation (*Europeiska federationen för gruv-, kemi- och energiarbetare*)

EPSU

European Federation of Public Service Unions (*Europeiska federationen för offentliganställdas förbund*)

EFS

Europeiska fackliga samorganisationen

Eurelectric

The Union of the Electricity Industry (*Elindustrins förbund*): den branschorganisation som företräder elindustrins intressen i Europa, vid t.ex. marknadsliberalisering, sektorsintegration och hållbar utveckling i sektorn.

EFR

Europeiska företagsråd verkar på europeisk nivå i syfte att samråda med och informera anställda samt företräda dem i företag med verksamhet i flera länder.

Liberalisering

Se *avreglering*.

Bemanningspool

En arrangemang, ofta mellan SMF, för att dela på arbetskraft mellan de olika affärsverksamheterna.

Livslångt lärande

Tanken att utrusta arbetstagare med kompetens och kunskaper för att bibehålla deras anställningsbar genom hela livet.

Koldioxidsnål ekonomi

En ekonomi som upprätthålls och drivs på av produktion av energi och material som reducerar utsläppet av växthusgaser, bland annat koldioxid, till ett minimum. Detta påverkar elsektorn direkt i form av användningen av fossila bränslen, kärnkraft och förnybar energi, avskiljning av koldioxid och lagring m.m.

Sammanlagning och uppköp

Företag som köper, säljer och/eller kombinerar olika företag för att främja företagets tillväxt utan att skapa nya affärsenheter.

MIRE

Monitoring Innovative Restructuring in Europe (*övervakning av innovativ omstrukturering i Europa*): EU-projekt utformat för att förstå och lösa problem som uppstår vid omstruktureringar i olika sektorer.

Outsourcing till andra länder

Utläggning på entreprenad av vissa tjänste- och produktionsenheter till andra länder. Den utvecklingen drivs på av fördelarna med att minska kostnaderna som hänför sig till dessa verksamheter i ursprungslandet på en global arbetsmarknad.

Outsourcing

Överföringen av en affärsenhets förvaltning och/eller verksamhet till en utomstående tjänsteproducent som är förenad med minskade kostnader för ursprungsföretaget.

Permanent omstrukturering

Föreställningen att omstrukturering av affärsverksamheter är en fortgående process och ett normalt tillstånd för all affärsverksamhet, snarare än ett reaktion på förändringar på marknaden där företaget driver sin verksamhet.

Privatisering

Överföringen av ägandet av en affärsverksamhet och/eller funktion från den offentliga sektorn (dvs. staten) till den privata sektorn (dvs. företag).

Psykosocial

Samspelet mellan en individs psykologiska tillstånd och den sociala miljön där han eller hon befinner sig.

Omplacering

Omlokaliseringen av personal och/eller tjänster till andra befintliga affärsenheter inom ett företag.

Omstrukturering

Omorganisationen av affärsverksamheter som drivs på av sammanslagningar och uppköp, avreglering och privatisering, regelverk, outsourcing och utläggning på entreprenad till andra länder, teknisk förändring och/eller förändring av marknadsstruktur - som ofta leder till ett minskat antal anställda.

Tyst omstrukturering

Lokala och ofta mindre offentliggjorda effekter på små och medelstora företag vid en omstrukturering av större aktörer i sektorn.

Kompetensflykt

Tanken att erfarna arbetstagares kompetenser och kunskaper går förlorade i det företaget där de gör störst nytta, genom generationsskifte, uppsägningar och/eller omplaceringar.

SMF

Små och medelstora företag inom Europeiska unionen med mindre än 50 (litet) eller mindre än 250 (medelstort) anställda.



Social dialog

Kommunikationsprocessen mellan arbetsmarknadens parter som styrs mot en samverkande utveckling av överenskomna arbetsrelaterade frågor.

Socialt ansvarsfull omstrukturering

Medan omstruktureringar kan betraktas i termer av kortsiktigt vinster för aktieägarna, fokuserar socialt ansvarsfulla omstruktureringar på långfristiga vinster för aktieägarna. Detta innebär att föregripa och utvärdera förändring, söka alternativ till uppsägningar och göra arbetsmarknadens parter delaktiga i omstruktureringsprocessen.

Arbetsmarknadens parter

Fackföreningar och arbetsgivare och/eller deras respektive förbund som deltar i social dialog.

Leveranskedja

Organiseringen av affärsverksamheter som gör det möjligt transportera en produkt eller en tjänst från en leverantör till en kund, t.ex. el från framställningen av fossila bränslen till energiproduktion, distribution och försäljning till hushållskunden.

TRACE

Trade Unions Anticipating Change (*fackförbund som föregriper förändring*): Fackligt sponsrat projekt för att hantera ekonomisk förändring i Europa och omstruktureringars effekter på arbetstagare.

TUPE

The Transfer of Undertakings (protection of employment) (*anställningsskydd vid överlåtelse av företag*): förordningar som antogs i Storbritannien i linje med Europeiska unionen direktiv för att skydda de anställdas lön och villkor om de flyttas till en ny arbetsgivare, dvs. för outsourcing eller arbete.

UEAPME

Europeiska sammanslutningen för hantverksföretag och små och medelstora företag

Unison

Public service trade union (*fackförening för offentliganställda*) (Storbritannien).

Företagsnämnder

Organisationer på företagsnivå som företräder arbetstagarna som ett komplement till fackföreningar.

Bilaga 4: Kontaktuppgifter och källor till ytterligare information

Nedan namnges organisationer med ett intresse i den europeiska elindustrin och andra organisationer som omnämns i rapporten, och deras kontaktuppgifter för ytterligare information.

FACKFÖRENINGAR

Storbritannien

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

Tyskland

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

Frankrike

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

Nederländerna

Abvakabo www.abvakabofnv.nl

Sverige

Seko www.seko.se

Spanien

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

Danmark

Danska landsorganisationen www.lo.dk

Fackförbund

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

ARBETSGIVARE

Arbetsgivarförbund

Eurelectric www.eurelectric.org

Arbetsgivare

CEZ (Tjeckien) www.cez.cz
ESB (Estland) www.energjaaudit.ee
Total (Frankrike) www.total.com
Suez (Frankrike) www.suez.com
EDF (Frankrike) www.edf.com
Rhodia (Frankrike) www.rhodia.com
E.on (Tyskland) www.eonenergy.com
RWE (Tyskland) www.rwe.com



Enel (Italien)	www.enel.com
Elektrownia Laziska (Polen)	www.ellaz.pl
Electrica (Rumänien)	www.electrica.ro
Vattenfall (Sverige)	www.vattenfall.com
BT (Storbritannien)	www.btplc.com
British Gas (Storbritannien)	www.britishgas.com
Centrica (Storbritannien)	www.centrica.co.uk
National Grid (Storbritannien)	www.nationalgrid.com

Europeiska observationsorgan

Arbetsmarknadsrelationer	www.eurofound.europa.eu/eiro/
Arbetsförhållanden	www.eurofound.europa.eu/ewco/
EU:s observationsorgan för sysselsättning	www.eu-employment-observatory.net
Franska observationsorganet för offentliga tjänster	www.fonction-publique.gouv.fr

Andra

Europeiska socialfonden	www.ec.europa.eu/employment_social/esf
EQUAL	www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

Mer information

Länk till gemensamma texter: <http://www.epsu.org/r/317>

Länkar till internationella ramavtal:

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 om jämlikhet och mångfald:

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

2001-års ECOTEC-rapport:

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

2007-års ECOTEC-rapport: <http://www.epsu.org/a/2939>



-
- ⁱ ILO 1999 *Report for the discussion at the tripartite meeting on managing the privatisation and restructuring of public utilities*. Geneva: ILO.
- ⁱⁱ ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Bryssel; Europeiska kommissionen.
- ⁱⁱⁱ Ett förslag till direktiv från Europaparlamentet om främjande av användningen av energi från förnybara energikällor (Bryssel, 23.1.2008 KOM(2008) 19 slutlig). Bryssel: Europeiska kommissionen.
- ^{iv} ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Bryssel; Europeiska kommissionen.
- ^v Rogovsky, N., Ozoux, p., Esser, D., Marpe, T. and Broughton, A. 2005 *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, Geneva: ILO.
- ^{vi} ECOTEC 2007, Ibid.
- ^{vii} Blyton et al, 2001: 447
- ^{viii} Hancké, 2000: `European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry` European, *Journal of Industrial Relations*, Vol.6 No 1, s. 41.
- ^{ix} Ibid, s. 55.
- ^x `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).
- ^{xi} Central and Eastern European Energy Outlook, KMPG, 2007
- ^{xii} 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*, Bryssel; Europeiska kommissionen.
- ^{xiii} Eurelectric “Outsourcing in the Electricity Sector” undersökning 2002
- ^{xiv} Lawrence, P. and Lorsch, J. 1967 *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison Wesley.
- ^{xv} Climate Change and Employment (Various – YEAR ?)
- ^{xvi} Ireek W, Thomas S, et al, Der energieSparFonds für Deutschland, edition 69 der Hansböckler stiftung, 2006
- ^{xvii} ETUC Study Climate Change and Employment 2007
- ^{xviii} Papadakis, K. `Research on transnational social dialogue and International Framework Agreements (IFAs)` , in *International Labour Review*, Vol. 147, No.1, 2008.
- ^{xix} Webbplatsen för Europeiska observationsorganet för sysselsättning: www.eu-employment-observatory.net/
- ^{xx} Climate Change and Employment SDA et al 2005:50
- ^{xxi} Europeisk sysselsättningsstrategi 2000
- ^{xxii} 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.
- ^{xxiii} Tech, D (2006) MIRE.