



Bruxelles, den 13.12.2013
COM(2013) 882 final

**MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN TIL EUROPA-PARLAMENTET, RÅDET,
DET EUROPÆISKE ØKONOMISKE OG SOCIALE UDVALG OG
REGIONSUDVALGET**

En EU-kvalitetsramme for foregribelse af forandringer og omstruktureringer

1. INDLEDNING

I denne meddelelse præsenteres en EU-kvalitetsramme for foregribelse af forandringer og omstruktureringer. Den er en opfølgning på grønbogen "Omstruktureringer og foregribelse af forandringer: Hvilken lære kan vi drage af den økonomiske krise?" af 17. januar 2012¹ og Europa-Parlamentets anmodning af 15. januar 2013 i Parlamentets beslutning om information og høring af arbejdstagere, foregribelse og styring af omstruktureringer på grundlag af artikel 225 i TEUF (kaldet Cercas-betænkningen)².

Vi står over for store udfordringer i forsøget på at øge beskæftigelsen og tackle arbejdsløsheden ved at øge anvendelsen af aktive arbejdsmarkedspolitikker og ved at reformere uddannelsessystemerne for at sikre, at jobsøgende bliver udstyret med de rette kvalifikationer, og at virksomhederne har adgang til en konkurrencedygtig arbejdsstyrke. Alt dette forudsætter god foregribelse samt redskaber til i videst muligt omfang at matche udbuddet af arbejdskraft med efterspørgslen. Bestræbelserne for at lette virksomhedernes tilpasning og omstillingerne på arbejdsmarkedet gennem en bedre foregribelse af behovet for menneskelig kapital skal ses i denne bredere kontekst.

De økonomiske tilpasninger og omstruktureringer er nødvendige og uundgåelige, og de kan have en beskæftigelsesmæssig og social indvirkning, som bør imødegås med passende politiske midler. Den Europæiske Overvågning af Omstrukturering (ERM) registrerede i alt 250 omstruktureringer i tredje kvartal af 2013³. Disse tilfælde genererede 27 792 indberettede nye arbejdspladser og 57 081 indberettede arbejdspladsnedlæggelser, dvs. et nettotab på 29 289 arbejdspladser.

Kvalitetsrammen forudsætter en bedre identifikation og overvågning af visse principper og god praksis for foregribelse af forandringer og styring af omstruktureringer i virksomhederne og fra de offentlige myndigheders side. Disse bør navnlig fremme investeringer i menneskelig kapital og føre til en omfordeling af menneskelige ressourcer til aktiviteter med stort vækstpotentiale og kvalitetsarbejdspladser i henhold til Europa 2020-strategien, samtidig med at arbejdsvilkårene forbedres.

De tiltag, der beskrives i denne kvalitetsramme, vil bidrage til virksomhedernes langsigtede konkurrenceevne og deres arbejdstageres vedvarende beskæftigelsesevne og begrænse de medfølgende udgifter, herunder forandringernes sociale omkostninger. Denne tilgang går også hånd i hånd med EU's overordnede politiske mål, især målene i Europa 2020-strategien og andre større initiativer til at opnå bæredygtig økonomisk konkurrenceevne og genopretning med mange arbejdspladser, navnlig inden for realøkonomien.

Denne kvalitetsramme beskæftiger sig især med de beskæftigelsesmæssige og sociale dimensioner af foregribelse af strukturelle forandringer. Ser man mere bredt på de strukturelle forandringer, omfatter de ikke kun de arbejdsmarkedsmæssige dimensioner, men også de strukturelle forandringers industrielle og mere overordnede sociale indvirkning på de byer og regioner, hvor de finder sted. Set i denne kontekst berører en diskussion af strukturelle forandringer også den rolle, som industri- og regionalpolitikken spiller i forbindelse med at

¹ COM(2012) 7 final.

² <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0005+0+DOC+XML+V0//EN>.

³ Den Europæiske Overvågning af Omstrukturering (ERM) er en enestående datakilde på europæisk plan vedrørende større omstruktureringer. Den overvåger de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af omstruktureringer i EU28 og Norge. ERM er baseret på rapporter i udvalgte medier (tre til fem pr. land). Den registrerer alle virksomhedsomstruktureringer, der medfører en annonceret skabelse eller nedlæggelse af mindst 100 arbejdspladser, eller som involverer mindst 10 % af arbejdsstyrken på arbejdspladser, hvor der er over 250 arbejdstagere beskæftiget. ERM er baseret på udvalgte medier, og dens dækning af omstruktureringerne i de enkelte medlemslande er derfor vejledende og kan ikke betragtes som repræsentativ. Ikke desto mindre giver ERM's data et godt billede af omstruktureringerne på arbejdsmarkedet, som i det store og hele stemmer overens med data fra mere repræsentative kilder såsom EU's arbejdsstyrkeundersøgelse.

foregribe regionernes og industriens tilpasning til strukturelle forandringer. I samme forbindelse er det relevant at udvikle strategier for "intelligent specialisering" inden for rammerne af EU's strukturfonde for 2014-2020, og det er dermed en tilgang, Kommissionen bør se nærmere på.

Det er Kommissionens opfattelse, at man ved at præsentere den gode praksis, der gennem årene er udviklet på dette område, for alle de berørte interessenter, vil kunne bidrage til en øget bevidsthed og en mere effektiv og generaliseret gennemførelse af en foregribende, proaktiv og socialt ansvarlig styring af forandringer og omstruktureringer til gavn for alle disse interessenter og samfundet som helhed.

Med henblik på dette opfordrer Kommissionen medlemsstaterne til at støtte og fremme gennemførelsen af kvalitetsrammen med passende midler og opfordrer indtrængende alle interessenter til at samarbejde på grundlag af de beskrevne principper og eksempler på god praksis. Kommissionen vil overvåge, hvordan kvalitetsrammen bliver anvendt, og vil i 2016 tage stilling til, om der er behov for en revision. Kommissionen vil holde Europa-Parlamentet orienteret om resultaterne.

2. POLITISK KONTEKST

EU har en omfattende lovramme, som regulerer, hvordan den sociale dialog i virksomheder og koncerner bør behandle bl.a. foregribelse af forandring og omstrukturering.

Vi bruger strukturfondene og især Den Europæiske Socialfond til at støtte økonomisk tilpasning, ændringer på arbejdsmarkedet og social beskyttelse af arbejdstagere, som er blevet afskediget eller risikerer afskedigelse. EU har også oprettet et særligt instrument, Den Europæiske Fond for Tilpasning til Globaliseringen (EGF), for at hjælpe arbejdstagere, som har mistet deres job.

Arbejdsmarkedets parter og Kommissionen har desuden iværksat flere særlige initiativer, som omhandler foregribelse og styring af forandring og omstrukturering (se detaljer i bilag I). Det seneste af disse initiativer, en grøn bog om omstruktureringer fra januar 2012, har udpeget med held afprøvede fremgangsmåder og politikker inden for området foregribelse og omstrukturering, som er blevet anvendt i krisens værste år⁴.

Alle disse bestræbelser skal ses som en integreret del af Kommissionens indsats for at få Europas økonomi tilbage på sporet ved at gennemføre Europa 2020-strategien, det Europæiske Semester og andre større initiativer inden for beskæftigelse, færdigheder og erhvervs politik.

Kommissionen har for nylig taget initiativ til at modernisere EU's gældende ret om insolvenslovgivning. Hensigten med denne reform af EU's insolvenslovgivning er at fremme virksomheders overlevelse og give iværksættere en chance til. Et af hovedformålene med den nye, "redningsorienterede" europæiske tilgang til virksomhedsfallit og insolvens er at bevare arbejdspladser og opretholde beskæftigelsen.

2.1. EU's arbejdsmarkedslovgivnings bidrag til omstrukturering

⁴ Europa-Parlamentet anmodede i sin beslutning af 15. januar 2013 Kommissionen til at fremsætte et nyt initiativ om information og høring af arbejdstagerne samt foregribelse og styring af omstrukturering på grundlag af Parlamentets detaljerede henstillinger i beslutningen.

EU-direktiverne om information og høring af arbejdstagerne⁵ indeholder især bestemmelser om inddragelse af arbejdstagernes repræsentanter i omstrukturingsprocessen (proceduremæssige rettigheder til information og høring). De spiller en afgørende rolle, når det gælder om at fremme en model, som sigter mod at foregribe forandringer og tilskynde til samarbejde om at reagere på forandringen.

Rettidig information og høring af arbejdstagerne er især vigtig for at foregribe forandring og forberede og styre omstruktureringer ordentligt. Det kan desuden bidrage til at mindske tabet af arbejdspladser og samtidig bevare niveauet for beskæftigelsesniveauet og sænke tilpasningsomkostningerne gennem intern fleksibilitet.

Som en del af Kommissionens politik for bedre lovgivning har den i et såkaldt "fitness-tjek" af EU-lovgivningen inden for inddragelse af arbejdstagerne undersøgt tre direktiver vedrørende information og høring af arbejdstagerne på nationalt niveau⁶ (direktiv 98/59/EF om kollektive afskedigelser, 2001/23/EF om overførsel af virksomheder og 2002/14/EF om en generel ramme for information og høring af arbejdstagerne).

Den konkluderede, at denne lovramme i det store hele er egnet til sit formål. De tre direktiver er generelt relevante, effektive og konsistente og styrker gensidigt hinanden. De fordele, som de skaber, opvejer sandsynligvis omkostningerne. Det ser desuden ud til, at direktiverne har bidraget til at afbøde chokket i forbindelse med recessionen og til at mindske de negative sociale følger af omstruktureringer under krisen.

Evalueringen afslørede dog nogle huller og mangler, for så vidt angår direktivernes anvendelsesområde og anvendelse. Nogle interessenter satte spørgsmålstegn ved udelukkelsen af mindre virksomheder, offentlige forvaltninger (til forskel fra offentlige virksomheder, som er omfattet) og søfarende fra direktivernes anvendelsesområde, som efter deres mening mindsker direktivernes værdi i praksis for en betydelig del af arbejdsstyrken.

Fitness-tjekket påpegede også nogle faktorer, som under specifikke omstændigheder kan have været med til at mindske direktivernes effektivitet, herunder den (lave) forekomst af repræsentative organer, kvaliteten af deres inddragelse (især den måde, de høres på, som ofte er begrænset eller formel), deres strategiske indflydelse, utilstrækkeligt kendskab til rettigheder og forpligtelser, efterlevelse og retshåndhævelse. Som følge af dette er nogle af direktivernes mål, navnlig en reduktion af antallet af kollektive afskedigelser, forbedret styring og foregribelse af forandringer og bedre tilpasningsevne og beskæftigelsessevne for arbejdstagerne tilsyneladende ikke opnået fuldt ud.

Endelig pegede fitness-tjekket på, at der muligvis ikke er fuld overensstemmelse mellem direktiverne om information og høring af arbejdstagerne med hensyn til visse definitioner. En afhjælpning af disse mangler vil også bidrage til at forbedre omstruktureringer på virksomhedsniveau.

Hvad angår ikke-lovgivningsmæssige tiltag har forskningen fremhævet, at det er vigtigt at etablere en kultur for social dialog, at gøre både arbejdstagere og arbejdsgivere opmærksomme på rettigheder og pligter i forbindelse med information og høring på virksomhedsniveau og at håndhæve disse rettigheder effektivt, hvis de ikke overholdes.

Med hensyn til lovrammen har Kommissionen givet tilsagn om at se på muligheden for at konsolidere direktiverne om information og høring. Dette blev bekræftet i REFIT-

⁵ Se listen i bilag I.

⁶ SWD(2013) 293, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1942&furtherNews=yes>.

meddelelsen, som Kommissionen vedtog den 2. oktober 2013⁷. Kommissionen hører arbejdsmarkedets parter på europæisk niveau i henhold til artikel 154 i TEUF.

2.2. EU's finansielle støtteinstrumenter

EU's virksomheders og industris succes på de globale markeder er afhængig af, at de har adgang til en velkvalificeret og tilpassningsdygtig arbejdsstyrke.

Den Europæiske Socialfond (ESF) investerer hvert år over 10 mia. EUR i hele EU og er dermed det vigtigste finansielle redskab, som anvendes til at investere i at forbedre arbejdsstyrkens kvalifikationer og dens evne til at tilpasse sig til forandringer. Det gør den ved at støtte reformer af grunduddannelsessystemerne, idet der lægges særlig vægt på bedre at matche de kvalifikationer, der undervises i, med dem, der er brug for på arbejdsmarkedet (f.eks. at udstyre folk med kompetencer, som kan overføres, såsom digitale kvalifikationer, sprog eller iværksætterier), forbedringer med hensyn til at klare overgangen fra skolen til arbejdsmarkedet (f.eks. ved at støtte supplerende erhvervsuddannelse, lærlingeuddannelser eller praktikophold) eller ved at forbedre adgangen til livslang læring både på arbejdspladsen og uafhængigt af denne. Alle disse tiltag forbedrer ikke blot den enkeltes muligheder på arbejdsmarkedet, men også arbejdsgivernes adgang til arbejdstagere med de rette kvalifikationer og evne til at tilpasse sig til forandringer, hvilket har en positiv indvirkning på konkurrenceevnen.

For at udnytte ESF's potentiale fuldt ud er det vigtigt, at alle relevante interessenter, og især arbejdsmarkedets parter, inddrages i planlægningen og eventuelt også i gennemførelsen af tiltagene. Som minimum er der med henblik på den kommende finansielle periode 2014-2020 brug for, at medlemsstaterne overholder de regler, som fastsættes i Kommissionens forestående delegerede retsakt om anvendelse af partnerskabsprincippet.

Som et supplement til ESF tilbyder Den Europæiske Fond for Tilpasning til Globalisering (EGF) tidsbegrænset, individuel engangsstøtte som hjælp til arbejdstagere, som er blevet afskediget under vanskelige forhold og oftest i forbindelse med masseafskedigelses. EGF hjælper arbejdstagere med at håndtere de negative konsekvenser af omstruktureringer ved at finansiere tiltag såsom hjælp til jobsøgning, karriererådgivning, skræddersyet uddannelse og omskoling og fremme af iværksætterånd, samt individuelle ydelser for at deltage i forskellige omskolings- og uddannelsesaktiviteter.

EGF har i perioden fra fondens etablering i 2007 og frem til august 2013 modtaget 110 ansøgninger fra 20 medlemsstater og støttet over 100 000 arbejdstagere⁸.

Fordeling af EGF-ansøgninger på industrisektorer 2007-august 2013	
Automobil	19
Maskiner og udstyr	12
Tekstiler	10
Trykkeriindustrien	9

⁷ Meddelelse fra Kommissionen til Europa-Parlamentet, Rådet, Det Europæiske Økonomiske og Social Udvalg og Regionsudvalget – Måltrettet og effektiv regulering (REFIT): resultater og næste skridt, af 2. oktober 2013, COM(2013) 685 final.

⁸ Rapport fra Kommissionen til Europa-Parlamentet og Rådet om aktiviteter gennemført af Den Europæiske Fond for Tilpasning til Globalisering af 14. november 2013, COM(2013) 782 final.

Byggeri	7
Mobiltelefoner	6
Basismetall, elektronisk udstyr	5
Beklædning	4
Detailhandel	3
Sko, træindustri, metalindustri, husholdningsmaskiner, skibsbyggeri	2
Andre (20 sektorer)	1

Også i den kommende programmeringsperiode 2014-2020 vil såvel ESF som EGF finansiere investeringer i menneskelig kapital. ESF vil sammen med Ungdomsbeskæftigelsesinitiativet yde stærk støtte til ungdomsbeskæftigelse og støtte gennemførelsen af ungdomsgarantiordninger, mens EGF vil samfinansiere foranstaltninger, som støtter arbejdstagere, der er blevet afskediget, ikke kun som følge af globaliseringen, men også som følge af større økonomiske kriser.

EFRU bidrager ligeledes til at styrke den økonomiske og sociale samhørighed ved at rette op på de vigtigste regionale misforhold gennem støtte til udvikling og strukturtilpasning af regionale økonomier, herunder omstilling af industriregioner i tilbagegang og regioner, der er bagefter i udvikling, og støtte til grænseoverskridende, tværnationalt og interregionalt samarbejde. Denne støtte styrker konkurrenceevne og innovation, skaber og sikrer bæredygtige arbejdspladser og sikrer en bæredygtig udvikling. I den kommende programmeringsperiode 2014-2020 vil denne opgave fortsætte for EFRU.

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne (ELFUL) tilbyder efter 2013 flere forskellige instrumenter, som bidrager til at ledsage de økonomiske og sociale forandringer i landdistrikterne. Den støtter udvikling af landbrug og erhvervsliv, investeringer i etablering, forbedring og udvidelse af grundlæggende tjenester for befolkningen og den tilknyttede infrastruktur samt økonomisk, miljømæssigt eller socialt samarbejde blandt forskellige typer af aktører. Dette kan suppleres med uddannelses- og oplysningskampagner rettet mod aktørerne inden for landbrugs-, fødevarer- og skovbrugssektoren samt SMV'er, som opererer i landdistrikterne.

Den Europæiske Hav- og Fiskerifond (EMFF) støtter ligeledes investeringer i menneskelig kapital for i højere grad at matche aktørernes færdigheder med de færdigheder, der er behov for, enten i fiskeri- og akvakultursektoren eller mere generelt på arbejdsmarkedet, f.eks. ved at støtte lærlingeuddannelser eller livslang læring. EMFF kan også bidrage til at styrke konkurrenceevnen ikke kun i fiskeri- og akvakultursektoren, men også i de maritime erhverv og mere generelt i kystøkonomierne.

Erasmus+, EU's uddannelses- og ungdomsprogram for perioden 2014-2020, bidrager også til at støtte politikker for livslang læring. Programmet integrerer de forskellige uddannelsessektorer og bygger bro mellem formel, ikke-formel og uformel læring. Det nye Erasmus+-program vil bl.a. støtte reformer i medlemsstaterne med henblik på at modernisere uddannelsessystemerne og fremme innovation, iværksætterånd og beskæftigelsesevne.

2.3. Sektorbaserede initiativer

Inden for flere industrisektorer, som er særligt hårdt ramt af omstruktureringer, såsom bilindustrien, stålindustrien, forsvarsindustrien, den kemiske industri, trykkeriindustrien og

tekstilindustrien, er der gennem de senere år udviklet et intensivt samarbejde på EU-niveau mellem Kommissionen, nationale og regionale myndigheder og de vigtigste repræsentanter for brancherne og fagforeningerne eller inden for den europæiske sociale dialog. Dette samarbejde har ført til specifikke retningslinjer for de relevante aktører for, hvordan man bedre foregriber og forvalter forandringer og omstruktureringer⁹. Det skal understreges, at mange virksomheder og industrisektorer allerede har gennemført mange af de eksempler på god praksis, som præsenteres i kvalitetsrammen nedenfor. I bilag II findes der eksempler på disse henstillinger for så vidt angår bil- og stålsektoren.

2.4. Januar 2012-grønningen

Som en del af strategien Europa 2020 og især flagskibsinitiativerne "En integreret industripolitik for en globaliseret verden" og "En dagsorden for nye kvalifikationer og job" har Kommissionen vedtaget grønningen om "Omstruktureringer og foregribelse af forandringer: Hvilken lære kan vi drage af den økonomiske krise?"¹⁰, som skal udpege med held afprøvede fremgangsmåder og politikker inden for området omstrukturering og tilpasning til forandringer set i lyset af genopretningen efter krisen og med henblik på at bevare arbejdsstyrkens konkurrenceevne og gøre det lettere at skifte job.

CENTRALE PUNKTER I GRØNBOGENS BESVARELSER

Der er bred enighed om, at foregribende og proaktive skridt er afgørende, især på virksomhedsniveau, men også på regionalt niveau og sektorniveau.

Næsten alle respondenterne fremhævede den sociale dialog og gennemsigtighed i beslutningstagningen som vigtige faktorer, når det gælder om at opbygge tillid og konsensus mellem alle interessenter.

Der blev lagt stor vægt på betydningen af uddannelse og opkvalificering som et permanent element i arbejdslivet for at øge virksomhedernes konkurrenceevne og arbejdstagernes beskæftigelsesevne.

Der var delte meninger om, hvorvidt det er passende med et EU-instrument på dette område.

De europæiske arbejdsmarkedsparter var enige i, at emnet er vigtigt og relevant for deres arbejde, og udtrykte vilje til fortsat samarbejde.

3. BREDERE POLITISKE IMPLIKATIONER

3.1. Den makroøkonomiske kontekst

Finans- og statsgældskrisen i 2008 har haft en stærk indvirkning på den europæiske økonomi. Følgerne af krisen, lavere gearing, opsplitting af finansielle systemer og kreditmarkeder samt høj arbejdsløshed vil fortsat tynde væksten i den kommende periode. Virkningen vil aftage gradvist, efterhånden som der bliver rettet op på de akkumulerede makroøkonomiske ubalancer. Det vil tage tid, før forbedringer på arbejdsmarkedet slår igennem, og arbejdsløsheden vil derfor fortsat være uacceptabelt høj i mange dele af Europa i en tid endnu, og den generelle sociale situation vil fortsat være trykket.

⁹ Se, for bil- og stålsektoren, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/cars-2020/index_en.htm og http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan_en.pdf.

¹⁰ Grønningens resultater i detaljer: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>.

Denne situation giver anledning til nogle politiske udfordringer. Hvis den økonomiske aktivitet skal fortsætte på et bæredygtigt grundlag, skal sammensætningen også ændres. Navnlig vil de lande, som var berørt af store eksterne ubalancer før krisen, skulle udvide deres eksportsektor og forbedre deres prismæssige og ikke-prismæssige konkurrenceevne. Sektorer for handelsbare varer skal have større vægt, hvilket betyder, at der skal flyttes ressourcer fra sektoren for ikke-handelsbare varer. Det kan være en forudsætning for øget konkurrenceevne, at der indføres mere ressourceeffektive teknologier, bedre støtte og investeringer i kvalifikationer, og at produktionen organiseres på andre måder.

Samtidig betyder den aktuelle makroøkonomiske situation, som er kendetegnet ved en afdæmpet efterspørgsel efter arbejdskraft, vedholdende lave tal for nyansættelser og stigende langtidsarbejdsløshed, at de sociale omkostninger ved de aktuelle omstrukturingsprocesser stiger. Der er derfor behov for effektive politiske rammer for at støtte og ledsage alle aktører, som er involveret i sådanne processer.

3.2. Omstruktureringer og opsving med høj beskæftigelse inden for rammerne af Europa 2020-strategien

EU har reageret på krisens alvorlige følger med beslutsomhed og økonomiske reformer. Som følge heraf er der gjort fremskridt med hensyn til at genoprette den makroøkonomiske stabilitet og stabiliteten på de finansielle markeder ved at forbedre styringen og indføre politiske og lovgivningsmæssige reformer for at opfylde de krav, som en egentlig valutaunion stiller.

I 2010 iværksatte Kommissionen Europa 2020-strategien for intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst¹¹. Hvert år fastlægges de vigtigste prioriteringer for det kommende år i den årlige vækstundersøgelse. Vækstundersøgelsen for 2014 bekræfter, at fremme af vækst og konkurrenceevne samt tackling af de beskæftigelsesmæssige og sociale følger af krisen er centrale punkter på EU's politiske dagsorden.

I denne kontekst understreges det i den årlige vækstundersøgelse, at omstruktureringer går hånd i hånd med øget vækst, i takt med at virksomheder og husholdninger reducerer deres gæld, og produktionsfaktorerne flyttes til mere produktive sektorer af økonomien. Et opsving indebærer, at der skal findes nye kilder til vækst og konkurrenceevne i den europæiske økonomi på længere sigt, herunder videnintensive aktiviteter og aktiviteter, der skaber stor produktivitet, men dette kan ikke opnås uden en hensigtsmæssig styring af omstruktureringerne i EU's industrigrundlag og den europæiske økonomi generelt.

Den årlige vækstundersøgelse understreger også behovet for at støtte jobskabelse på områder, hvor der vil blive skabt store beskæftigelsesmuligheder i de kommende år. Den grønne økonomi samt IT- og sundhedssektoren er alle blevet identificeret som hurtigt voksende sektorer, der er baseret på dybe strukturforandringer i økonomien og samfundet. Dette kræver, at der udvikles strategiske rammer, inden for hvilke arbejdsmarkeds- og kompetencepolitik spiller en aktiv rolle med hensyn til at støtte jobskabelsen i disse sektorer og foregribe og tilpasse sig nye vækstmønstre, især for hurtigt voksende startupvirksomheder i teknologisektoren.

Opstillingen af disse politiske prioriteringer foregår på EU-plan inden for rammerne af det Europæiske Semester, når der udstedes henstillinger til medlemsstaterne om at udarbejde strukturreformer, som støtter økonomisk vækst, konkurrenceevne og beskæftigelse. Endvidere er der behov for en grundigere gennemgang af vores mikroøkonomiske politikker, deres

¹¹ KOM(2010) 2020, Europa 2020 – En strategi for intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst.

gennemførelse og styringsmekanismer. Makroøkonomiske politiske reformer, som gennemføres for at stabilisere EU's økonomi, skal suppleres med velkoordinerede mikroøkonomiske politiske initiativer, som kan frigøre vores produktive potentiale og øge konkurrenceevnen.

3.3 Industripolitikens rolle

Makroøkonomiske usikkerheder og stive strukturer giver fortsat bekymrende fremtidsudsigter for den europæiske industri. Også selv om de nøgleindikatorer, der nu er tilgængelige, peger på, at industriens resultater vil forbedres. Vores eksterne resultater er forbedret betydeligt, men vi ligger stadig under industriproduktionsniveauerne fra før krisen, og de private investeringer er fortsat lave.

I 2010 fremlagde Kommissionen en integreret industripolitik¹², som blev opdateret i oktober 2012¹³. En vigtig prioritet i den nye industripolitik er at hjælpe EU's industri med at komme sig hurtigt og foretage de nødvendige tilpasninger efter den økonomiske krise. Det betyder, at man skal støtte arbejdskraft fra sektorer og aktiviteter i tilbagegang i at flytte til sektorer og aktiviteter, som er i fremgang. Bedre foregribelse og styring af omstruktureringer vil hjælpe såvel arbejdstagere som virksomheder med at tilpasse sig bedre til de omskiftelser, som de påføres af overskydende kapacitet og modernisering, og behovet for innovation som følge af økonomiske forandringer og strukturtilpasning.

Investering i innovation er en væsentlig måde at støtte den europæiske industri på, sammen med investeringer i nye kvalifikationer med henblik på bedre arbejdspladser. Europa har brug for velkvalificerede fagfolk, hvis det skal klare sig på globalt niveau gennem innovation. Om det vil lykkes at opnå vækst i fremtiden og komme ud af den aktuelle økonomiske krise, afhænger i høj grad af øgede investeringer i forskning, fremme af innovation og en tilstrækkeligt kvalificeret arbejdsstyrke. Denne integrerede tilgang udgør selve essensen i Europa 2020-strategien for vækst og beskæftigelse.

En konkurrencedygtig og effektiv industripolitik er afhængig af dynamiske arbejdsmarkeder. Det er derfor centrale elementer i en konkurrencedygtig og effektiv industripolitik at sætte skub i jobskabelsespotentialer på centrale markeder gennem nye synergier med relevante EU-politikker og at håndtere de arbejdsmarkedsudfordringer, der følger i kølvandet på strukturændringerne, inden for rammerne af den sociale dialog.

Strukturændringer og innovation er en kraft, som både ødelægger og skaber arbejdspladser. Proaktive strategier kan kun, navnlig gennem innovation, fremme socialt inddragende overgange og give os mulighed for bedre at håndtere problemerne med stigende arbejdsløshed og social udstødelse.

3.4 Arbejdsmarkedernes dynamik

Det Europæiske Semester består i en ny tilgang, hvor medlemsstaterne og EU's institutioner styrker koordineringen af den økonomiske politik, herunder en styrket koordinering af beskæftigelses- og socialpolitikken, og overvågning af aktioner, som skal støtte Europa 2020-målene, især beskæftigelsesmålene.

I en tid, hvor den sociale virkning af krisen stadig er meget tydelig, og arbejdsløsheden er historisk høj¹⁴, er en genopretning af arbejdsmarkedernes dynamik i hele EU afgørende.

¹² KOM(2010) 614 En integreret industripolitik for en globaliseret verden Fokus på konkurrenceevne og bæredygtighed.

¹³ COM(2012) 582 En stærkere europæisk industripolitik for vækst og økonomisk genopretning.

¹⁴ Udkast til den fælles rapport om beskæftigelsen – Ledsagedokument til meddelelse fra Kommissionen – Årlig vækstundersøgelse 2014 af 13. november 2013, COM(2013) 801 final.

Kommissionen understregede i sin beskæftigelsespakke fra 2012¹⁵ betydningen af vellykkede jobskift, investeringer i kompetenceløft og mobilitet.

Rettidig foregribelse af forandringer og behovet for menneskelig kapital kan bidrage til et opsving med høj beskæftigelse og til overgangen til intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst. Dette ville fremme virksomhedernes konkurrenceevne betydeligt, forbedre arbejdstagernes beskæftigelsesevne og arbejdsvilkår og støtte beskæftigelsen. Offentlige myndigheder, også på regionalt niveau, har en interesse i at blive inddraget for at fremme opnåelsen af de nævnte mål og samtidig mindske de sociale følger.

Det er en central målsætning at undgå masseafskedigelser og hele regioners tilbagegang eller flytning af hele industrier, ofte med alvorlige grænseoverskridende indvirkninger, og dette mål kan nås ved at lette den økonomiske omstilling og vellykkede økonomiske overgange. I denne henseende vil kvalitetsrammen bidrage til at styrke virksomhedernes, arbejdsstyrkens og regionernes evne til nemt at tilpasse sig til et økonomisk miljø i hastig forandring.

Et andet vigtigt aspekt er de potentielt betydelige samfundsmæssige omkostninger, der kan opstå som følge af omstruktureringer, og som skal afholdes af de offentlige myndigheder, især med hensyn til arbejdsløshed, øget ulighed og fattigdom osv. Disse udgifter vejer tungt på de offentlige finanser og kan skade den økonomiske genopretning på nationalt niveau. Et fælles europæisk perspektiv på omstrukturingsprocesser kunne bidrage til at forebygge, at sådanne udgifter opstår, eller omfordele byrden blandt de forskellige interessenter, som er involveret i omstruktureringer.

EU har opbygget et stærkt system for beskæftigelse og social beskyttelse, som i kombination med et relativt højt uddannelsesniveau har dannet grundlag for Europas økonomiske og sociale velstand. På den anden side har systemet været udformet til at støtte jobstabilitet og har ikke lagt megen vægt på at fremme arbejdstagernes tilpasningsevne, og det er derfor i stigende grad uegnet til at give de enkelte arbejdstagere en reel chance for en erhvervsmæssig fremtid, når deres arbejdsplads er i fare.

De nuværende og fremtidige erhvervmiljøer, som er i hastig forandring, vil afprøve de organisatoriske evner, der er nødvendige for at sikre foregribelse af forandringer, samt hurtig og let omfordeling af ressourcer, især menneskelige, fra aktiviteter i nedgang til aktiviteter i fremgang. Den økonomiske og finansielle krise og de stadig hastigere forandringer, der følger den, har gjort det vigtigere end nogen sinde, at Europa gør noget ved disse svagheder. God foregribelse og en socialt ansvarlig styring af omstruktureringer vil i høj grad bidrage til dette.

Sikkerhed ved jobskifte er afgørende. En livskarriere med et vist antal skift er i dag virkelighed for mange arbejdstagere. Kvaliteten af disse skift er afgørende for kvaliteten af en arbejdstagers karriere, og den er vigtig for at give den enkelte de nødvendige midler til at bibeholde sin beskæftigelsesevne og få skiftene til at fungere i praksis. For at bevare beskæftigelsesevnen er det afgørende, at der er adgang til livslang uddannelse, enten i forbindelse med beskæftigelse eller i forbindelse med arbejdsløshed.

Ved at foregribe omstruktureringer kan man forebygge krisesituationer gennem en proaktiv og velforhandlet styring af omstruktureringstiltagene og strukturændringerne. Denne tilgang bør omfatte foranstaltninger såsom løbende overvågning af beskæftigelsen og kvalifikationsbehovene og konstante opkvalificeringsprogrammer for arbejdstagere for at bevare deres beskæftigelsesevne og gøre det lettere for dem at skifte til et nyt job i tilfælde af en omstrukturering.

¹⁵ *Et opsving med høj beskæftigelse*, COM(2012) 173 final af 18.4.2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=da>.

Jobcentre spiller en vigtig rolle med hensyn til at støtte skift på arbejdsmarkedet. De udgør bindeleddet mellem jobsøgende og arbejdsgivere. Jobcentrene er opbygget forskelligt i de forskellige lande, men de bidrager alle til at matche udbud og efterspørgsel på arbejdsmarkedet gennem oplysning, jobanvisning og aktive støttetjenester på lokalt, nationalt og europæisk niveau. Et bedre samarbejde mellem jobcentrene vil kunne forbedre deres mulighed for at reagere effektivt på omstruktureringer.

Initiativet "En dagsorden for nye kvalifikationer og job" søger at fremme en bedre foregribelse af fremtidens kvalifikationsbehov, at udvikle en bedre matching mellem kvalifikationer og arbejdsmarkedets behov og at bygge bro over afstanden mellem uddannelsesverdenen og arbejdsmarkedet. Meddelelsen "Nytænkning på uddannelsesområdet"¹⁶ etablerer en omfattende politisk ramme for uddannelse med henblik på at sikre, at arbejdsstyrken udstyres med de rette kvalifikationer.

Lærlingeuddannelser af høj kvalitet og andre arbejdsbaserede uddannelsesordninger såsom praktikpladser bidrager til at udvikle de kvalifikationer, som er relevante for arbejdsmarkedet. De kan dermed bidrage til bedre matching af kvalifikationer og til den økonomiske konkurrenceevne. Kommissionen har iværksat den europæiske alliance for lærlingeuddannelser¹⁷ for at forbedre udbuddet og kvaliteten af lærlingeuddannelserne og deres image. Kommissionen har også foreslået en kvalitetsramme for praktikpladser¹⁸ for at forbedre kvaliteten af praktikpladser¹⁹.

Der er fortsat et potentiale for at imødegå udfordringerne fra omstruktureringer ved hjælp af arbejdskraftmobilitet internt i EU, som ikke er udnyttet fuldt ud. Kommissionen vil fremlægge et forslag om en forordning, som skal styrke EURES-netværket for bedre at kunne behandle mismatches og ubalancer på det europæiske arbejdsmarked og gøre det lettere at rekruttere arbejdskraft i hele EU, især ved at give arbejdstagerne bedre adgang til støttetjenester for mobilitet internt i EU. Kommissionen vil også arbejde for at forenkle og forbedre reglerne om samordning af sociale sikringsordninger og deres indvirkning på arbejdskraftens mobilitet i de kommende måneder.

3.5. Et vigtigt spørgsmål for SMV'er

En europæisk ramme vil også være nyttig for små og mellemstore virksomheder (SMV'er), da de har sværere ved at foregribe forandringer og finde kvalificeret arbejdskraft. Der bør tages særligt hensyn til deres særlige forhold og især deres behov for et forudsigeligt og stabilt miljø, som giver dem mulighed for at være konkurrencedygtige på såvel de lokale som de globale markeder. I stedet for at pålægge SMV'erne yderligere byrder er kvalitetsrammen derfor gearret til, at andre aktører (større virksomheder, offentlige myndigheder) skal træffe foranstaltninger, og at dette skal give SMV'erne, som har færre menneskelige og økonomiske ressourcer, mulighed for at udvikle deres egne planlægningsstrategier og foregribe deres kvalifikationsbehov gennem hensigtsmæssig uddannelse af deres medarbejdere. Når foranstaltningerne under denne kvalitetsramme gennemføres, bør der desuden tages særligt hensyn til de særlige forhold for hurtigtvoksende SMV'er, der ofte kræver hurtig rekruttering og omfordeling af arbejdskraft samt disponible, kvalificerede arbejdstagere.

3.6. Et stadig mere aktuelt emne for en offentlig sektor i forandring

¹⁶ COM(2012) 669 final.

¹⁷ http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index_en.htm.

¹⁸ Forslag til Rådets henstilling om en kvalitetsramme for praktikophold af 4. december 2013, COM(2013) 857 final.

¹⁹ Praktik- og stipendieprogrammer, såsom Marie Curie-forskningsstipendier under Horisont 2020, er også vigtige i denne forbindelse.

Offentligt ansatte i praktisk talt alle lande er også blevet påvirket af krisen, idet regeringerne forsøger at mindske den offentlige sektor. Reformerne af den offentlige forvaltning har omfattet lønstop, lønnedskæringer og ændringer af aftaler og arbejdsvilkår samt personalenedskæringer.

I takt med at offentligt ansatte, herunder tjenestemænd, i stigende omfang ser deres ansættelsesforhold nærme sig aftaler inden for den private sektor, især hvad ansættelsessikkerheden angår, forekommer det ikke kun rimeligt, men også nødvendigt at udvide de planlagte tilpasningsmekanismer til også at omfatte dem.

Desuden er ca. 25 % af arbejdsstyrken i EU ansat i den offentlige sektor, og den spiller en central rolle i udformningen af vores økonomi og samfund. En stimulering af innovation inden for den offentlige sektor (f.eks. gennem intensiveret samarbejde, udarbejdelse af løsninger i samarbejde med borgerne, fremme af en eksperimenterende kultur) kan spille en vigtig rolle med hensyn til at forbedre kvaliteten af de offentlige arbejdspladser og de tjenester, de leverer. En effektiv og innovativ offentlig sektor skaber mere innovation i økonomien som helhed og dermed mere vækst og flere arbejdspladser.

Kommissionen opfordrer derfor medlemsstaterne til at undersøge, hvordan den foreslåede kvalitetsramme kan anvendes på ansatte i den offentlige sektor, uanset arten af deres ansættelsesforhold.

Et særligt relevant aspekt af den nævnte overgang er, når levering af offentlige tjenester flyttes fra offentlige monopoler til koncessionssystemer, idet fornyelse af koncessioner medfører omstruktureringer. Dette vil kræve en vis grad af arbejdskraftmobilitet samt foregribelse og styringsarbejde fra de involverede parter side. Denne indsats, og den nødvendige offentlige støtte, vil være større, første gang et koncessionssystem indføres.

4. KONKLUSION

Kommissionen, som henviser til den fremlagte dokumentation og de fremsatte argumenter, forelægger følgende kvalitetsramme for alle interessenter, baseret på praktiske eksempler, som er fundet inden for mange forskellige nationale rammer, arbejdsmarkedsforhold og sociale kontekster. Selv om nogle af de eksempler på god praksis, som er nævnt nedenfor, ikke automatisk kan overføres, kan de fungere som en kilde til inspiration og vejledning.

Kommissionen opfordrer:

- medlemsstaterne til at støtte, udbrede og fremme en bred anvendelse af kvalitetsrammen og opfordrer alle interessenter til at samarbejde på grundlag af de beskrevne principper og fremgangsmåder
- alle interessenter til at udforme og gennemføre særlige principper og redskaber til at støtte SMV'er i deres omstruktureringsbestrebelse
- medlemsstaterne til at overveje at anvende den foreslåede kvalitetsramme på offentligt ansatte, uanset deres ansættelsesforholds juridiske eller aftalemæssige art
- medlemsstaterne og regionerne til at anvende EU-fonde i overensstemmelse med reglerne for statsstøtte og til støtte for investeringer, som foregriber og letter industrielle forandringer – også fra et industripolitisk perspektiv som led i Europa 2020-strategien – og udvikler menneskelig kapital gennem opkvalificering og uddannelse samt afbøder de negative sociale følger af omstruktureringer ved at støtte genansættelse af arbejdstagere, som er blevet afskediget (ESF og EGF)

- arbejdsmarkedets parter til at medvirke til at styrke denne kvalitetsramme og lette den økonomiske tilpasningsproces ved at udforme og forhandle rammer for aktioner vedrørende foregribelse af forandringer og omstruktureringer og intern fleksibilitet på det relevante niveau (nationalt niveau, sektorniveau, virksomhedsniveau osv.).

Kommissionen vil overvåge, hvordan kvalitetsrammen bliver anvendt i EU og sende overvågningsrapporterne til Europa-Parlamentet og arbejdsmarkedets parter. På grundlag af disse rapporter og en ledsagende politisk vurdering vil den tage stilling til, om der er behov for at revidere kvalitetsrammen i 2016. Denne evaluering kan, hvis der er behov for det, føre til yderligere tiltag, herunder et lovgivningsmæssigt forslag i fremtiden.

KVALITETSRAMME FOR FOREGRIBELSE AF FORANDRING OG OMSTRUKTURERING

Foregribelse, styring og overvågning/evaluering

Nye fremgangsmåder, som har været anvendt både i og uden for virksomhederne siden sidst i 1990'erne, viser, at foregribelse af kvalifikations- og uddannelsesbehov samt ansvarlig omstrukturering kan være en succes, hvis sociale og regionale aktører samarbejder.

Foruden de presserende beskæftigelsesmæssige og sociale målsætninger er foregribelse og velstyret omstrukturering forudsætninger for økonomisk succes og bedre arbejdsvilkår. Et stadigt fokus på det strategisk ønskelige i udvikling på arbejdspladsen og i at lægge forandringsprocesserne i nogle langsigtede rammer (i modsætning til beslutninger, som er baseret på et ønske om kortsigtede gevinster eller værdier) kan være et nyttigt bidrag til virksomhedernes bæredygtighed og konkurrenceevne. Dette gælder for hele økonomiske sektorer, regioner og økonomier.

De eksempler på god praksis, som er beskrevet nedenfor, er derfor opdelt efter timingen af de foranstaltninger, der skal iværksættes: foregribende handlinger og instrumenter, som skal udvikles løbende, og styring af specifikke omstrukturingsprocesser.

Det er meget vigtigt, at alle de berørte aktører foretager en efterfølgende evaluering og overvågning af omstrukturingsprocesserne. Evalueringerne giver mulighed for at slå ned på svagheder og huller, så fremtidige omstrukturingsprocesser efterfølgende kan gøres bedre. En opfølgning på arbejdstagerne efter afskedigelsen (langsigtet evaluering af afskedsagede arbejdstagers karrierer, database for kronologiske undersøgelser af karriereveje osv.) bidrager også til at vurdere de opnåede resultater, for så vidt angår vellykkede jobskift.

Evaluering og overvågning omfatter vurdering af omstrukturingsforanstaltninger og offentliggørelse af resultaterne, revision af udviklingsstrategier i lyset af erfaringerne med omstruktureringer og deres indvirkning osv.).

Et spørgsmål på mange niveauer og med mange aktører

Foregribelse af behovet for menneskelig kapital og styring af omstruktureringer berører mange forskellige aktører (virksomheder, arbejdstagerrepræsentanter, arbejdsmarkedets parter, jobentre, offentlige forvaltninger og myndigheder osv.) på forskellige niveauer (europæisk, nationalt og regionalt niveau samt sektor- og organisationsniveau).

For at kunne sikre effektivitet og bæredygtige løsninger er det afgørende, at der er kohærens og synergi mellem alle de forskellige interessenters aktioner samt velkoordineret planlægning og handling for foregribelse og omstrukturering. For at lette forståelsen af kvalitetsrammen er den opstillet som en række skemaer over god praksis, som er rettet til hver af de primære involverede aktører: virksomheder, arbejdstagerrepræsentanter, arbejdstagerne selv, arbejdsmarkedets parter og nationale/regionale myndigheder²⁰. En mere omfattende samling

²⁰ Da god foregribelse og styring af omstruktureringer ofte involverer flere aktører og niveauer, er mange handlinger beskrevet på lignende måde i forskellige skemaer, hvilket illustrerer den enkelte aktørs særlige rolle.

af god praksis på dette område kan findes i tjeklisten for omstruktureringsprocesser fra 2009²¹.

Alle de eksempler på god praksis, som er beskrevet i skemaerne, udgør reelle erfaringer gjort af virksomheder, arbejdstagerrepræsentanter og andre interessenter, og de aktører, der gennemfører dem, betragter dem som afgørende for at sikre en hurtig, gnidningsløs, økonomisk effektiv og socialt acceptabel tilpasning til forandring og omstruktureringer, navnlig under ugunstige forhold. Uanset om de kan overføres til andre kontekster – hvilket må vurderes fra sag til sag – er den betydning, som de tillægges af de aktører, der anvender dem, tilstrækkelig begrundelse for at tage dem med i kvalitetsrammen som en kilde til inspiration for alle andre.

Disse eksempler på god praksis har ofte været drevet eller inspireret af lovgivning og andre offentlige støttemekanismer. Eurofound's ERM-database over omstruktureringsrelateret lovgivning²² indeholder sammenlignende oplysninger om de nationale lovgivninger. ERM's database over støtteinstrumenter for omstrukturering²³ indeholder oplysninger om ca. 400 foranstaltninger i EU's medlemsstater og Norge. Bl.a. organer som nationale regeringer, arbejdstagerorganisationer og fagforeninger yder støtte til virksomheder, som er nødt til at omstrukturere, og de berørte arbejdstagere.

Aktionerne og instrumenterne i denne kvalitetsramme kan muligvis opnå støtte fra EU's strukturfonde (især ESF og EFRU) samt EGF.

²¹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>. Se også bilag 1.

²² <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/rll/>.

²³ <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/supportinstruments/>. Se også "Public instruments to support restructuring in Europe – ERM Report 2011", <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1165.htm>.

ARBEJDSGIVERE

For at bevare deres konkurrenceevne og mindske omkostningerne i forbindelse med omstruktureringer foregriber virksomheder behovet for menneskelig kapital og styrer forandringer. SMV'er er muligvis ikke i stand til at gennemføre alle nedenstående eksempler på god praksis.

FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER

Arbejdsgivernes strategiske planlægning omfatter under løbende inddragelse af arbejdstagernes repræsentanter i henhold til de kollektive forhandlings-, informations- og høringsinstrumenter fremadrettet planlægning af arbejdspladser og kvalifikationer, herunder:

- o **strategisk langsigtet overvågning** af virksomhedens økonomiske og finansielle situation og af den teknologiske og markedsmæssige udvikling
- o løbende **kortlægning af job og de nødvendige kvalifikationer**
- o **foranstaltninger med fokus på den enkelte arbejdstager:** fleksibilitetsforanstaltninger (langsigtet arbejdstidsfleksibilitet, jobrotation osv.), uddannelsesforanstaltninger (indførelse af uddannelsesrådgivere, udarbejdelse af individuelle "kompetencevurderinger", individuelle uddannelsesplaner, bl.a. ved at udstyre arbejdstagerne med tværfaglige færdigheder osv.), karriereudviklings tiltag ("karrieredage", "karrierehjørner", jobrotationsordninger osv.), foranstaltninger til fremme af intern og ekstern mobilitet osv.
- o **eksterne partnerskaber** med regioner, uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet.

STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER

God praksis inden for styring af omstrukturingsoperationer omfatter:

- o **opbygning af intern konsensus** gennem en fælles diagnose, som er baseret på et klart forretningsrationale for forandring og med omfattende information og høring af arbejdstagerne allerede i en tidlig fase
- o **hjælp til at organisere personlig støtte til arbejdstagere**, som ikke kan undgå afskedigelse
- o **inddragelse af eksterne aktører** i en tidlig fase (regionale myndigheder, universiteter, uddannelsescentre og leverandørkæde).

ARBEJDESTAGERREPRÆSENTANTER

Arbejdstagerrepræsentanter, herunder de europæiske samarbejdsudvalg (ESU), er vigtige partnere for virksomhedsledelsen i forbindelse med at foregribe og styre udviklingen af arbejdspladser og kvalifikationsbehov og at gennemføre konkrete omstrukturingsoperationer.

FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER

- o Løbende **mapping af virksomhedernes job og de nødvendige kvalifikationer**
- o **Foranstaltninger med fokus på den enkelte arbejdstager, herunder fremme af intern og ekstern mobilitet.**

STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER

- o Etablering af en **fælles diagnose** i samarbejde med ledelsen
- o Aftaler om **virksomhedsspecifikke procedurer** for håndteringen af konkrete omstrukturingsituationer
- o Følge op på og bidrage til, især gennem forhandlinger, udformning **og gennemførelse af alle mekanismer, som kan yde støtte til den enkelte medarbejder**
- o **Følge og støtte medarbejdere, som bliver afskediget**, i at søge nyt job og/eller passende omskolingsmuligheder

- o Deltage i **eksterne partnerskaber, bredere netværk** og mekanismer til at yde støtte til den enkelte arbejdstager og fremme inddragelsen af hele leverandørkæden i forberedelsen og styringen af omstrukturingsoperationer.

DEN ENKELTE MEDARBEJDER

Set fra den enkelte medarbejders synspunkt afhænger foregribelsen af hans eller hendes egen evne til at vælge og være i stand til at forbedre sin beskæftigelsesevne og foretage karriereskift. Med hensyn til beskæftigelsesevnen spiller andre aktører (arbejdsgivere, arbejdstagerrepræsentanter, arbejdsmarkedets parter, myndigheder) en afgørende rolle med hensyn til at støtte, motivere og anerkende den enkelte medarbejder.

FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER

Under forudsætning af, at instrumenterne og mulighederne er tilgængelige, vil medarbejdere

- o Forbedre deres **evne til at indhente de nødvendige oplysninger** for at forstå situationen
- o **evaluere deres færdigheder** og ajourføre deres karriereorientering
- o Styrke deres **beskæftigelsesevne og mobilitet** og foretage hensigtsmæssige fagskift
- o Gøre brug af deres ret til **uddannelse og acceptere de krav, der følger med.**

STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER

- o **Søge oplysninger** om virksomhedens strategi, omstrukturingsplaner og udviklingen på arbejdsmarkedet, holde kontakt med repræsentanter og deltage i informations- og høringsprocedurer
- o **Undersøge handlemuligheder for at undgå af blive afskediget:** udvikle en individuel handleplan for jobsøgning, være åben over for mobilitet inden for/mellem virksomheder, anmode om coaching, kurser i jobsøgning, karriererådgivning og specifik uddannelse, der passer til jobtilbud
- o Gøre brug af **individuel støtte**, som tilbydes medarbejdere, holde kontakt med omplaceringsinstanser, tilmelde sig et arbejdsformidlingskontor, anmode om arbejdsgiverens assistance i perioden op til afskedigelsen, anmode om uddannelse i arbejdsløshedsperioder, gøre brug af eventuelt tilgængelig iværksætterstøtte.

ARBEJDSMARKEDETS PARTER OG BRANCHEORGANISATIONER

Arbejdsmarkedets parter og brancheorganisationer kan spille en vigtig rolle med hensyn til at foregribe forandring, identificere jobs og kvalifikationskrav og styre omstruktureringer ved at forme eller supplere handlinger på virksomhedsniveau, nationalt og regionalt niveau gennem social dialog og kollektive forhandlinger.

FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER

- o **Kortlægge arbejdspladser og kvalifikationskrav:** deltage i tidlige advarselssystemer på alle niveauer
- o **Udarbejde rammer for arbejdstagernes inddragelse:** fremme kollektive forhandlinger om foregribelse af forandringer og omstrukturering på EU-, nationalt, sektor-, regionalt, lokalt og virksomhedsniveau
- o **Udarbejde tiltag, som er målrettet den enkelte arbejdstager:** støtte omplacering, etablere eller bidrage til opkvalificeringsprogrammer på nationalt og regionalt niveau samt virksomhedsniveau
- o **Udvikle tiltag til fremme af intern og ekstern mobilitet:** lette fagskift inden for og uden for virksomheden, fremme innovative tiltag for at fremme mobiliteten.

STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER

- o **Fælles diagnose:** formidle forståelsen af den økonomiske kontekst til medlemmer, tilknyttede organisationer og alle interessenter, fremme kommunikation, networking og styring mellem flere interessenter
- o **Undersøge og forhandle alle muligheder for at undgå afskedigelser:** fremme koordinering af fagforeninger i hele EU for at hjælpe ESU, fremme forhandlinger på EU-niveau i tilfælde af transnationale omstruktureringer, føre forhandlinger om politik for fagskift
- o **Støtte afskedigede arbejdstagere individuelt:** støtte interne og eksterne mobilitetsenheder, udvikle branchebaserede uddannelsesfonde med henblik på omplacering.

NATIONALE OG REGIONALE MYNDIGHEDER

De nationale myndigheder udformer den gældende lovgivning, definerer og gennemfører beskæftigelsespolitiske mål, forvalter prognoseredskaber og har den institutionelle kapacitet til at hjælpe arbejdstagerne. De regionale myndigheder koordinerer interessenternes arbejde med henblik på at foregribe og styre omstrukturingsoperationer og fremme den regionale udvikling og den økonomiske og sociale omstilling.

FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER

- o **Løbende kortlægning af job- og færdighedsbehov:** støtte nationale job- og kvalifikationsplaner, udarbejde prognose- og fremsynsredskaber, tiltag til at forbedre matchingen mellem de færdigheder, som leveres af uddannelsessystemerne, og arbejdsmarkedets behov
- o **Tiltag rettet mod den enkelte medarbejder:** styrke en aktiv arbejdsmarkedspolitik, tilbyde kvalifikationsplaner, støtte kompetenceudvikling med fokus på generiske og tværfaglige færdigheder, fokusere på at opkvalificere lavtuddannede voksne, tilbyde karriererådgivningstjenester, bistå med validering af ikke-formel og uformel læring, fremme regionale politikker for livslang læring
- o **Tiltag til fremme af intern og ekstern mobilitet:** udvikle incitamenter for at fremme geografisk og beskæftigelsesmæssig mobilitet, udarbejde juridiske og operationelle rammer for fagskift, etablere systemer for certificering og overførsel af færdigheder, støtte kvalifikationsordninger, oprette databaser over arbejdsgivernes behov, matche arbejdstagere til ledige job og færdighedsbehov
- o **Tiltag til fremme af den økonomiske tilpasning** i regionerne: fremme samarbejdet mellem regionale aktører, støtte beskæftigelses- og kvalifikationsplanlægningen og risikodeling, oprette eller styrke regionale observationscentre til at overvåge økonomiske forandringer, job og færdigheder, etablere systemer for tidlig advarsel, etablere faste arbejdsrelationer med virksomheder, herunder sociale virksomheder og udviklingskontorer, udvikle territoriale beskæftigelsesaftaler, offentlig-private partnerskaber og institutionelle strukturer for kompetencer og kvalifikationer
- o Under overholdelse af de gældende regler for statsstøtte gøre fuld **brug af EU's strukturfonde** på grundlag af principperne for "intelligent specialisering" inden for området forskning og udvikling, med fokus på investeringer, som vil lette og ledsage strukturændringer og fremme social innovation med henblik på at udvikle socialt inkluderende overgange og jobskabelse.

STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER

- o **Fælles diagnose:** indsamle data om afskedigelser på nationalt og regionalt niveau og sektorniveau, overvåge omstruktureringens indvirkning på specifikke sektorer og regioner, oprette systemer for tidlig advarsel, sammenkalde aktørerne for at udføre en fælles diagnose
- o **Undersøge alle muligheder, før afskedigelser gennemføres:** fremme revitalisering af regioner, som er ramt af omstrukturering, overvåge sociale planer, styrke jobcentrene, oprette omskolingsprogrammer, fremme direkte jobskabelse, skabe mekanismer for risikodeling, støtte

medarbejderes overtagelse af virksomheder, som er i krise eller mangler arvtagere, oprette mobile omstillingsenheder, promovere regionen blandt nye investorer, støtte søgningen efter nye brugere af forladte anlæg

- o **Støtte afskedigede medarbejdere individuelt:** uddannelses tiltag (portaler for erhvervsvejledning og uddannelse, offentlige omstillingsenheder, uddannelsesforløb), mobilitetsforanstaltninger (omskolingsplatforme for SMV'er og sociale virksomheder, støtte til medarbejderkooperativer, geografiske mobilitetsplaner, støtte jobpools fra grupper af arbejdsgivere, yde fratrædelsesgodtgørelser og -ydelser, arbejdsløshedsydelse til sårbare arbejdstagere).
- o **Fremme partnerskabet** mellem de relevante aktører, inddrage jobcentre i gennemførelsen af lokale platforme for afskedigede arbejdstagere, koordinere anvendelsen af strukturfondene og EGF i overensstemmelse med reglerne om statsstøtte, bruge regionale taskforces som et middel til at mobilisere alle aktører og ressourcer, organisere jobskift, etablere hurtige reaktionstjenester, skabe støttesystemer for SMV'er og platforme for mange interessenter (aftaler om fagskift), promovere opstartsvirksomheder og nye virksomheder gennem effektive politikker for at sætte skub i den regionale vækst og jobskabelse og iværksætterånd.

EUROPA-KOMMISSIONEN

Kommissionen vil:

- o **overvåge**, hvordan kvalitetsrammen bliver anvendt i hele EU
- o **sende overvågningsrapporterne til Europa-Parlamentet og arbejdsmarkedets parter** og udsende dem bredt
- o tage stilling til, om der er behov for at **revidere kvalitetsrammen i 2016**. Denne evaluering kan føre til et lovgivningsmæssigt forslag i fremtiden, hvis der er behov for yderligere tiltag
- o støtte **programmeringsarbejde i de europæiske struktur- og investeringsfonde** (Den Europæiske Socialfond, Den Europæiske Fond for Regionaludvikling, Samhørighedsfonden, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne og Den Europæiske Hav- og Fiskerifond, som er de fonde, der opererer under den fælles strategiske ramme, samt i **Den Europæiske Fond for Tilpasning til Globaliseringen**, herunder gennem peer-læring, netværksaktiviteter og teknisk bistand
- o behandle den **mulige konsolidering af de tre direktiver om inddragelse af arbejdstagerne**, I hvilken forbindelse den indledende høring af arbejdsmarkedets parter kunne finde sted i første halvdel af 2014.

Tabel 1: Oversigt over aktører og eksempler på god praksis

	FOREGRIBELSE AF FORANDRINGER	STYRING AF OMSTRUKTURERINGSPROCESSER
VIRKSOMHEDER, ARBEJDSTAGERNES REPRÆSENTANTER, ARBEJDSMARKEDETS PARTER OG BRANCHEORGANISATIONER	<p>Strategisk overvågning af økonomiske, erhvervs-mæssige og markedsmæssige forhold</p> <p>Kortlægning af job- og færdighedsbehov</p> <p>Flerårig plan for job og færdigheder</p> <p>Fleksibilitet, uddannelses- og karriereudviklingstiltag målrettet den enkelte arbejdstager</p> <p>Fremme af intern og ekstern mobilitet</p> <p>Information, høring og kollektive forhandlinger om ovenstående emner</p>	<p>Fremme intern konsensus gennem fælles diagnose</p> <p>Undersøge alle muligheder, før man overvejer afskedigelser</p> <p>Organisere individuel og personlig støtte til afskedigede medarbejdere</p> <p>Information, høring og kollektive forhandlinger om ovenstående emner</p> <p>Inddrage eksterne aktører</p>
DEN ENKELTE MEDARBEJDER	<p>Forbedre deres evne til at indhente de nødvendige oplysninger for at forstå situationen</p> <p>Evaluere deres færdigheder og ajourføre deres karriereorientering</p> <p>Styrke deres beskæftigelsessevne og mobilitet og foretage hensigtsmæssige fagskift</p> <p>Gøre brug af deres ret til uddannelse og acceptere de krav, der følger med.</p>	<p>Søge oplysning om virksomhedens strategi</p> <p>Undersøge, hvad man kan gøre for at undgå afskedigelse</p> <p>Gøre brug af individuel og personlig støtte</p>
NATIONALE OG REGIONALE MYNDIGHEDER	<p>Udvikle prognose- og fremsynsredskaber for job og færdigheder og udveksling af arbejdsmarkedsoplysninger</p> <p>Styrke en aktiv arbejdsmarkedspolitik, fremme kvalifikationsplaner og rådgivningstjenester, yde finansiel støtte</p> <p>Fremme samarbejdet mellem aktørerne samt risikodeling</p> <p>Udvikle gunstige rammer for fagskift</p> <p>Strategisk overvågning af økonomiske, erhvervs-mæssige og markedsmæssige forhold</p> <p>Kortlægning af job- og færdighedsbehov</p> <p>Flerårige job- og kvalifikationsplaner</p> <p>Fleksibilitet, uddannelses- og karriereudviklingstiltag målrettet den enkelte arbejdstager</p> <p>Fremme af intern og ekstern mobilitet</p> <p>Territoriale beskæftigelsesaftaler og offentlig-private partnerskaber</p>	<p>Indsamle data om afskedigelser, overvåge effekten af omstruktureringer, støtte systemer for tidlig advarsel</p> <p>Styrke jobcentrene, etablere omplaceringsprogrammer, fremme jobskabelsen</p> <p>Støtte lokale mobilitetsplatforme, mobilitetsydelse og finansielt sårbare grupper</p> <p>Fremme partnerskaber og koordinere brugen af struktur-fondene</p> <p>Systemer for tidlig advarsel, arrangere møder mellem aktørerne med henblik på fælles diagnose</p> <p>Mobile omstillingsenheder, fremme attraktivitet og jobskabelse</p> <p>Støtte uddannelses- og mobilitetstiltag</p>