



Bruksela, dnia 13.12.2013 r.  
COM(2013) 882 final

**KOMUNIKAT KOMISJI DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, RADY,  
EUROPEJSKIEGO KOMITETU EKONOMICZNO-SPOŁECZNEGO I KOMITETU  
REGIONÓW**

**Unijne ramy jakości  
na rzecz przewidywania zmian i restrukturyzacji**

## 1. WPROWADZENIE

W niniejszym komunikacie przedstawia się ramy jakości UE na rzecz przewidywania zmian i restrukturyzacji (ramy jakości). Stanowi on kontynuację zielonej księgi „Restrukturyzacja i przewidywanie zmian: wnioski wynikające z ostatnich doświadczeń” z dnia 17 stycznia 2012 r.<sup>1</sup> i odpowiedź na wniosek przedstawiony przez Parlament Europejski w dniu 15 stycznia 2013 r. w jego rezolucji w sprawie informowania pracowników i konsultowania się z nimi, przewidywania restrukturyzacji i zarządzania nią opartej na art. 225 TFUE (znanej jako sprawozdanie Cercasa)<sup>2</sup>.

Dążąc do podniesienia poziomów zatrudnienia i uporania się z bezrobociem poprzez bardziej aktywną politykę rynku pracy i reformę systemów kształcenia i szkolenia w celu zapewnienia, aby osoby poszukujące pracy posiadały odpowiednie umiejętności, a przedsiębiorstwa mogły polegać na konkurencyjnej sile roboczej, napotykamy poważne problemy. Wszystkie te cele wymagają dobrego przewidywania oraz narzędzi umożliwiających jak najlepsze dopasowanie podaży pracy do popytu. Ułatwiając dostosowanie działalności gospodarczej i zmiany stanu na rynku pracy dzięki lepszemu przewidywaniu potrzeb w zakresie kapitału ludzkiego, należy przyjmować taki szerszy kontekst.

Dostosowania gospodarcze i restrukturyzacja gospodarcza, choć konieczne i nieuchronne, mogą wywierać skutki na zatrudnienie i skutki społeczne, którymi należy się zająć w ramach odpowiednich środków polityki. Europejskie Obserwatorium Restrukturyzacji (ERM)<sup>3</sup> odnotowało łącznie 250 działań restrukturyzacyjnych w drugim kwartale 2013 r. Działania te spowodowały 27 792 zapowiedzianych przypadków uzyskania pracy i 57 081 zapowiedzianych przypadków utraty pracy, co daje stratę netto wynoszącą 29 289 miejsc pracy.

Ramy jakości wymagają lepszej identyfikacji i skuteczniejszego monitorowania określonych zasad i dobrych praktyk w zakresie przewidywania zmian i zarządzania działaniami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwach, a także przez organy publiczne. Powinny one w szczególności ułatwić inwestowanie w kapitał ludzki i prowadzić do przesunięcia zasobów ludzkich do działań o dużym potencjale wzrostu gospodarczego, które prowadzą do tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy w ramach strategii „Europa 2020”, zwiększając jednocześnie jakość warunków pracy.

Podjęcia zaproponowane w niniejszych ramach jakości przyczynią się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa długoterminowej konkurencyjności i trwałej umiejętności przystosowania zawodowego ich pracowników oraz ograniczenia powiązanych wydatków, w tym kosztu społecznego zmiany. Podejście to wpisuje się również w główne cele strategiczne UE, przede wszystkim w cele określone w strategii „Europa 2020” i w innych głównych inicjatywach służących osiągnięciu trwałej konkurencyjności gospodarczej i odnowy gospodarczej sprzyjającej zatrudnieniu, szczególnie w gospodarce realnej.

<sup>1</sup> COM(2012)7 final.

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

<sup>3</sup> Europejskie Obserwatorium Restrukturyzacji posiada wyjątkowy zbiór ogólnounijnych danych dotyczących przypadków restrukturyzacji na dużą skalę. Obserwatorium monitoruje zapowiedziane skutki restrukturyzacji dla zatrudnienia w UE-28 i w Norwegii. Opiera się przy tym na sprawozdaniach zawartych w wybranych mediach (w każdym państwie analizuje trzy do pięciu tytułów). Uwzględnia wszystkie zapowiedzi obejmujące likwidację lub utworzenie co najmniej 100 miejsc pracy lub dotyczące co najmniej 10 % siły roboczej w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób. Ponieważ Europejskie Obserwatorium Restrukturyzacji opiera się na sprawozdaniach zawartych w wybranych mediach, przedstawiany przez nie zakres działań restrukturyzacyjnych w poszczególnych państwach członkowskich ma charakter orientacyjny i nie można go uznać za reprezentatywny. Europejskie Obserwatorium Restrukturyzacji uzyskuje jednak odpowiedni obraz restrukturyzacji rynku pracy, który zasadniczo jest zgodny z danymi pochodzącymi z bardziej reprezentatywnych źródeł, takich jak badanie aktywności ekonomicznej ludności w UE (ang. *EU labour force survey*).

Niniejsze ramy jakości dotyczą w szczególności zatrudnienia i wymiaru społecznego przewidywania zmian strukturalnych. Szersze spojrzenie na zmiany strukturalne obejmuje nie tylko ich wpływ na zatrudnienie, lecz także związane z nimi skutki przemysłowe i szersze skutki społeczne odczuwane w miastach i regionach, w których takie zmiany zachodzą. W tym kontekście dyskusja na temat tego zjawiska dotyczy również roli, jaką polityka przemysłowa i regionalna odgrywa w przewidywaniu dostosowania regionów i przemysłu do zmian strukturalnych. W związku z tym istotne znaczenie ma opracowanie strategii dotyczących „inteligentnej specjalizacji” w ramach funduszy strukturalnych na lata 2014–2020. Komisja powinna zatem kontynuować prace w tym zakresie.

Zdaniem Komisji przedstawienie zaangażowanym zainteresowanym stronom dobrych praktyk, które wypracowano w tej dziedzinie przez lata, może przyczynić się do zwiększenia świadomości oraz skuteczniejszej i powszechniejszej realizacji wyprzedzającego, aktywnego i społecznie odpowiedzialnego zarządzania zmianą i restrukturyzacją z korzyścią dla wszystkich wspomnianych zainteresowanych stron i dla społeczeństwa jako całości.

**Mając to na uwadze, Komisja wzywa państwa członkowskie, aby wspierały i promowały wdrażanie ram jakości za pomocą odpowiednich środków, oraz nakłania wszystkie zainteresowane strony do współpracy w oparciu o przedstawione zasady i dobre praktyki. Komisja będzie monitorować sposób stosowania ram jakości i przed końcem 2016 r. rozważy potrzebę ich zmiany. Komisja będzie na bieżąco przedstawiać uzyskane wyniki Parlamentowi Europejskiemu.**

## 2. KONTEKST POLITYCZNY

UE posiada kompleksowe ramy prawne regulujące sposób, w jaki w ramach dialogu społecznego wewnątrz przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw należy podejmować między innymi kwestię przewidywania zmian i restrukturyzacji.

Do celów wsparcia dostosowania gospodarczego, zmian stanu na rynku pracy i ochrony socjalnej pracowników zwolnionych lub zagrożonych zwolnieniem UE korzysta z funduszy strukturalnych, w szczególności z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z myślą o wsparciu pracowników, którzy stracili pracę, UE stworzyła również szczególny instrument, Europejski Fundusz Dostosowania do Globalizacji (EFG).

Ponadto partnerzy społeczni i Komisja uruchomili szereg konkretnych inicjatyw w dziedzinie przewidywania zmian i restrukturyzacji oraz zarządzania nimi (szczegółowe informacje podano w załączniku I). W opublikowanej w styczniu 2012 r. zielonej księdze dotyczącej restrukturyzacji określono skuteczne praktyki i strategie w odniesieniu do przewidywania zmian i restrukturyzacji, które stosowano w najcięższych latach kryzysu<sup>4</sup>.

Wszystkie te działania należy postrzegać jako integralną część dążenia Komisji do skierowania gospodarki Europy na właściwy tor w ramach realizacji strategii „Europa 2020”, europejskiego semestru i innych wiodących inicjatyw w dziedzinie polityki na rzecz zatrudnienia, umiejętności i przemysłu.

Komisja podjęła ostatnio inicjatywę aktualizacji unijnego dorobku prawnego w zakresie prawa dotyczącego niewypłacalności. Wspomniana reforma przepisów UE dotyczących niewypłacalności stanowi próbę ułatwienia przetrwania przedsiębiorstw oraz drugiej szansy

---

<sup>4</sup> W rezolucji przyjętej w dniu 15 stycznia 2013 r. Parlament Europejski zwrócił się do Komisji o przedstawienie nowej inicjatywy dotyczącej informowania pracowników i konsultowania się z nimi, przewidywania procesu restrukturyzacji oraz zarządzania nim, w oparciu o szczegółowe zalecenia Parlamentu określone w rezolucji.

dla przedsiębiorców. Jednym z głównych celów tego nowego, „ukierunkowanego na ratunek” europejskiego podejścia do porażki i niewypłacalności przedsiębiorstw jest zachowanie miejsc pracy i utrzymanie zatrudnienia.

## 2.1. Wkład prawa pracy UE w restrukturyzację

W dyrektywach UE dotyczących informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji<sup>5</sup> w głównej mierze przewiduje się zaangażowanie przedstawicieli pracowników w proces restrukturyzacji (przyznanie im praw proceduralnych do informacji i konsultacji). Mają one kluczowe znaczenie dla promowania podejścia ukierunkowanego na przewidywanie zmian i zachęcania do współpracy w zakresie reagowania na takie zmiany.

Wczesne informowanie pracowników i przeprowadzanie z nimi konsultacji ma szczególne znaczenie dla przewidywania zmian i należytego przygotowania się do restrukturyzacji i zarządzania nią. Ponadto może przyczynić się do ograniczenia przypadków utraty pracy, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomów zatrudnienia i ograniczeniu kosztów dostosowania dzięki wykorzystaniu elastyczności wewnętrznej.

W ramach polityki lepszego stanowienia prawa przeprowadzono „kontrolę sprawności” przepisów UE w obszarze zaangażowania pracowników i przeanalizowano trzy dyrektywy dotyczące informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji na szczeblu krajowym<sup>6</sup> (dyrektywę 98/59/WE w sprawie zwolnień grupowych, dyrektywę 2001/23/WE w sprawie ochrony pracowników w przypadku przejścia przedsiębiorstw oraz dyrektywę 2002/14/WE ustanawiającą ogólne ramowe warunki informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji).

Stwierdzono, że przedmiotowe ramy prawne w dużym stopniu odpowiadają wyznaczonym celom. Wskazane trzy dyrektywy są zasadniczo właściwe, skuteczne, spójne i wzajemnie się uzupełniają. Płynące z nich korzyści prawdopodobnie przeważają nad kosztami. Ponadto wydaje się, że przyczyniają się one do złagodzenia wstrząsów związanych z recesją oraz negatywnych społecznych skutków działań restrukturyzacyjnych w czasie kryzysu.

W ramach oceny wykryto jednak określone braki i niedociągnięcia związane z zakresem i funkcjonowaniem tych dyrektyw. Niektóre zainteresowane strony zakwestionowały wyłączenie mniejszych przedsiębiorstw, administracji publicznej (w przeciwieństwie do uwzględnionych przedsiębiorstw publicznych) oraz marynarzy z zakresu stosowania wspomnianych dyrektyw, wskazując, że jest to czynnik obniżający ich wartość praktyczną w odniesieniu do znacznej części siły roboczej.

Kontrola sprawności wykazała również, że niektóre czynniki mogły w określonych warunkach osłabiać skuteczność dyrektyw. Czynniki te obejmują m.in.: (rzadką) obecność organów przedstawicielskich; jakość zaangażowania tych organów (w szczególności sposób przeprowadzania z nimi konsultacji, który często ma charakter ograniczony lub formalny); wpływ strategiczny tych organów; niedostateczna znajomość praw i obowiązków; niedostateczne przestrzeganie przepisów i egzekwowanie prawa. W rezultacie wydaje się, że nie osiągnięto w pełni niektórych celów dyrektyw, w szczególności ograniczenia liczby zwolnień zbiorowych, sprawniejszego zarządzania zmianami i ich przewidywania oraz lepszej zdolności dostosowawczej i umiejętności przystosowania zawodowego pracowników.

Ponadto w ramach kontroli sprawności wskazano ewentualne niespójności dyrektyw dotyczących informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji w zakresie

---

<sup>5</sup> Zob. wykaz w załączniku I.

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

konkretnych definicji. Usunięcie wskazanych niedociągnięć przyczyni się do poprawy restrukturyzacji również na poziomie przedsiębiorstw.

Jeżeli chodzi o działania o charakterze nieustawodawczym, w wynikach badań podkreśla się znaczenie ustanowienia kultury dialogu społecznego, uświadomienia zarówno pracownikom, jak i pracodawcom praw i obowiązków w zakresie informowania i przeprowadzania konsultacji na poziomie przedsiębiorstwa oraz skutecznego egzekwowania takich praw w przypadku nieprzestrzegania przepisów.

Jeżeli chodzi o ramy prawne, Komisja zobowiązała się do przeanalizowania możliwości konsolidacji dyrektyw w sprawie informowania i przeprowadzania konsultacji. Znalazło to potwierdzenie w komunikacie dotyczącym sprawności regulacyjnej (REFIT) przyjętym przez Komisję w dniu 2 października 2013 r.<sup>7</sup> Komisja przeprowadzi konsultacje z partnerami społecznymi na szczeblu europejskim zgodnie z art. 154 TFUE.

## **2.2. Unijne instrumenty wsparcia finansowego**

Powodzenie przedsiębiorstw i przemysłu UE na rynkach światowych zależy od ich dostępu do wysoko wykwalifikowanej i zdolnej do dostosowania się siły roboczej.

Europejski Fundusz Społeczny (EFS), w ramach którego każdego roku w całej UE dokonuje się inwestycji o wartości przekraczającej 10 mld EUR, stanowi główne narzędzie finansowe wykorzystywane do inwestowania w poprawę umiejętności siły roboczej i jej zdolności do dostosowania się do zmian. Cele te realizuje się w ramach EFS, wspierając reformy systemów kształcenia formalnego, koncentrując się na dążeniu, aby wyuczone umiejętności w większym stopniu odpowiadały umiejętnościom, na które jest zapotrzebowanie na rynku pracy (poprzez na przykład wykształcenie w ludziach kompetencji uniwersalnych, takich jak umiejętności cyfrowe, znajomość języków lub przedsiębiorczość), usprawniając przechodzenie ze szkoły do pracy (przykładowo udzielając wsparcia na dodatkowe szkolenia zawodowe, przyuczanie do zawodu lub staże) lub zapewniając więcej możliwości uczenia się przez całe życie w zakresie pracy i poza nią. Wszystkie tego rodzaju interwencje nie tylko zwiększają możliwości osób fizycznych na rynku pracy, ale także sprzyjają uzyskaniu przez pracodawców dostępu do pracowników posiadających odpowiednie umiejętności i zdolność do dostosowania się do zmian, co ma pozytywny wpływ na konkurencyjność.

W celu pełnego wykorzystania potencjału EFS konieczne jest zaangażowanie wszystkich właściwych zainteresowanych stron, w szczególności partnerów społecznych, przy programowaniu i w stosownych przypadkach również wrażaniu interwencji. W ramach następnego okresu finansowania obejmującego lata 2014–2020 niezbędnym minimum jest przestrzeganie przez państwa członkowskie przepisów określonych w przyszłym akcie delegowanym Komisji w sprawie stosowania zasady partnerstwa.

W ramach Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji (EFG), stanowiącego uzupełnienie EFS, zapewnia się jednorazowe, ograniczone czasowo, indywidualne wsparcie stanowiące pomoc dla pracowników, którzy stracili pracę w trudnych okolicznościach i przeważnie w ramach zwolnień zbiorowych. W ramach EFG pomaga się pracownikom w radzeniu sobie z negatywnymi skutkami restrukturyzacji, finansując środki takie jak pomoc w poszukiwaniu pracy, poradnictwo zawodowe, indywidualnie dobrane szkolenia i przekwalifikowanie, promowanie przedsiębiorczości, a także indywidualne dodatki na zmianę kwalifikacji i szkolenia.

---

<sup>7</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Sprawność i wydajność regulacyjna (REFIT): Wyniki oraz dalsze kroki” z dnia 2 października 2013 r., COM(2013) 685 final.

Od momentu uruchomienia EFG na początku 2007 r. do sierpnia 2013 r. do funduszu wpłynęło 110 wniosków z 20 państw członkowskich, a wsparcie otrzymało ponad 100 000 pracowników<sup>8</sup>.

<b>Podział wniosków EFG według sektorów przemysłu w okresie od 2007 r. do sierpnia 2013 r.</b>	
Przemysł motoryzacyjny	19
Maszyny i urządzenia	12
Wyroby włókiennicze	10
Przemysł drukarski	9
Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	7
Telefony komórkowe	6
Metale, sprzęt elektroniczny	5
Odzież	4
Sprzedaż detaliczna	3
Obuwie, stolarstwo i ciesielstwo, przetwórstwo metali; urządzenia gospodarstwa domowego; budownictwo okrętowe	2
Inne (20 sektorów)	1

W następnym okresie finansowania obejmującym lata 2014–2020 inwestycje w kapitał ludzki nadal będą finansowane z EFS i EFG. W ramach EFS i nowej Inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych udzielone zostanie silne wsparcie na rzecz zatrudnienia ludzi młodych oraz wsparcie na rzecz wdrożenia gwarancji dla młodzieży, natomiast w ramach EFG współfinansowane będą środki wspierające pracowników, którzy zostali zwolnieni nie tylko wskutek globalizacji, ale także poważnych kryzysów gospodarczych.

Do wzmocnienia spójności społeczno-ekonomicznej przyczynia się również EFRR, który umożliwia korygowanie podstawowych dysproporcji regionalnych. Wspiera on rozwój oraz dostosowanie strukturalne gospodarek regionalnych, w tym przekształcanie upadających regionów przemysłowych i regionów opóźnionych w rozwoju, oraz wspomaga współpracę transgraniczną, transnarodową i międzyregionalną. Takie wsparcie przyczynia się do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności, a także tworzenia i zabezpieczania miejsc pracy.

<sup>8</sup> Zob. sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego i Rady z działalności Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji (EFG) w 2012 r. z dnia 14 listopada 2013 r., COM(2013) 782 final.

Gwarantuje również zrównoważony rozwój. W następnym okresie programowania obejmującym lata 2014–2020 przedmiotowe zadanie EFRR będzie nadal realizowane.

W ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) po 2013 r. oferuje się szereg instrumentów stanowiących pomoc w przejściu zmian społeczno-ekonomicznych na obszarach wiejskich. W ramach funduszu wspiera się rozwój gospodarstw rolnych i działalności gospodarczej, inwestycje w tworzenie, ulepszanie i rozwijanie podstawowych usług dla ludności i powiązanej infrastruktury oraz współpracę gospodarczą, w dziedzinie ochrony środowiska i społeczną między różnymi rodzajami podmiotów. Uzupełnieniem powyższego mogą być działania szkoleniowo-informacyjne kierowane do podmiotów gospodarczych w rolnictwie, sektorze spożywczym i leśnictwie oraz do MŚP prowadzących działalność na obszarach wiejskich.

W ramach Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR) również wspiera się inwestycje w kapitał ludzki tak, aby umiejętności uczestników rynku w większym stopniu odpowiadały umiejętnościom, na które jest zapotrzebowanie w sektorze rybołówstwa i akwakultury lub w szerszym kontekście rynku pracy, przykładowo w drodze wspierania przyczyniania do zawodu lub uczenia się przez całe życie. EFMR może również stanowić wkład w zwiększanie konkurencyjności nie tylko sektora rybołówstwa i akwakultury, ale także przemysłu morskiego i w szerszym kontekście gospodarek przybrzeżnych.

Erasmus+, program na rzecz kształcenia, szkolenia i młodzieży na lata 2014–2020, również przyczynia się do wspierania strategii na rzecz uczenia się przez całe życie. Struktura programu obejmuje różne sektory kształcenia i likwiduje lukę między uczeniem się formalnym, pozaformalnym i nieformalnym. Wsparcie udzielane w ramach nowego programu Erasmus+ będzie dotyczyło między innymi reform w państwach członkowskich służących modernizacji systemów kształcenia i szkolenia oraz promowania innowacyjności, przedsiębiorczości i umiejętności przystosowania zawodowego.

### **2.3. Inicjatywy sektorowe**

W szeregu sektorów przemysłu szczególnie dotkniętych restrukturyzacją, takich jak sektor motoryzacyjny, stalowy, obronny, chemiczny, drukarski i włókienniczy, w ostatnich latach rozwinięto ścisłą współpracę na szczeblu UE między Komisją, organami krajowymi i regionalnymi oraz głównymi przedstawicielami przemysłu i związków zawodowych lub w kontekście europejskiego dialogu społecznego. W ramach współpracy opracowano szczegółowe wytyczne dla właściwych podmiotów dotyczące sposobu lepszego przewidywania zmian i restrukturyzacji i nimi zarządzania<sup>9</sup>. Należy podkreślić, że wiele spośród dobrych praktyk zaproponowanych w przedmiotowych ramach jakości i przedstawionych poniżej jest już realizowanych przez wiele przedsiębiorstw i sektorów przemysłowych. Przykładowe zalecenia podano w załączniku II w odniesieniu do sektorów motoryzacyjnego i stalowego.

### **2.4. Zielona księga ze stycznia 2012 r.**

W ramach strategii „Europa 2020”, a w szczególności inicjatyw przewodnich „Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji” i „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”, Komisja przyjęła zieloną księgę „Restrukturyzacja i przewidywanie zmian: wnioski wynikające z ostatnich doświadczeń”, która ma na celu wskazanie udanych praktyk i strategii ukierunkowanych na restrukturyzację i przystosowanie się do zmian w kontekście

---

<sup>9</sup> W odniesieniu do sektorów motoryzacyjnego i stalowego zob. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/cars-2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/cars-2020/index_en.htm) i [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan_en.pdf).



wychodzenia z kryzysu oraz w celu utrzymania konkurencyjności siły roboczej i ułatwienia przekwalifikowania zawodowego.

### **GLÓWNE KWESTIE PORUSZONE W KOMENTARZACH DOTYCZĄCYCH ZIELONEJ KSIĘGI<sup>10</sup>**

Istnieje powszechna zgoda co do kluczowego znaczenia proaktywnej postawy i antycypowania wydarzeń, szczególnie na poziomie przedsiębiorstw, ale także na szczeblu regionalnym i sektorowym.

Niemal wszyscy respondenci podkreślili znaczenie dialogu społecznego i przejrzystości procesu decyzyjnego jako głównego czynnika budowania zaufania i uzyskania konsensusu wśród wszystkich zainteresowanych stron.

Duże znaczenie przypisywano szkoleniom i podnoszeniu kwalifikacji, które stały się nieodzownym elementem życia zawodowego służącym zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i umiejętności przystosowania zawodowego pracowników.

W kwestii adekwatności instrumentu UE w przedmiotowej dziedzinie zdania były podzielone. Europejscy partnerzy społeczni przyznali, że przedmiotowe zagadnienie ma znaczenie dla ich działań, i wyrazili gotowość do dalszej współpracy.

### **3. SZERSZE SKUTKI W ZAKRESIE POLITYKI**

#### **3.1. Kontekst makroekonomiczny**

Kryzys finansowy i zadłużeniowy z 2008 r. wywarł silny wpływ na europejską gospodarkę. Skutki kryzysu, delewarowanie, fragmentacja systemów finansowych i rynków kredytowych oraz wysokie poziomy bezrobocia nadal będą hamować wzrost gospodarczy w nadchodzącym okresie. Jego wpływ będzie stopniowo ustępował dzięki korekcie narosłych zakłóceń równowagi makroekonomicznej. Ożywienie na rynku pracy będzie wymagało czasu. Oczekuje się, że w nadchodzącym czasie w wielu częściach Europy poziom bezrobocia będzie nadal niedopuszczalnie wysoki, a ogólna sytuacja społeczna znajduje się pod wpływem kryzysu.

Taka sytuacja stwarza wyzwania polityczne. Aby przywrócić działalności gospodarczej zrównoważony charakter, należałoby również zmienić strukturę produkcji. W szczególności państwa dotknięte znaczną nierównowagą zewnętrzną przed kryzysem muszą rozszerzyć swój sektor eksportowy i zwiększyć konkurencyjność cenową i pozacenową. Przemysł towarów i usług podlegających wymianie handlowej musi nabrać większego znaczenia, co oznacza przeniesienie zasobów z sektora towarów i usług niepodlegających wymianie. Wzrost konkurencyjności może wymagać przyjęcia bardziej zasobooszczędnych technologii, lepszego wsparcia umiejętności oraz inwestycji w umiejętności, a także zróżnicowania sposobów organizacji produkcji.

Jednocześnie obecna sytuacja makroekonomiczna, charakteryzująca się zahamowanym popytem na pracę, utrzymującymi się niskimi wskaźnikami znajdowania pracy i rosnącym udziałem bezrobocia długotrwałego, powoduje wzrost kosztów społecznych związanych z

<sup>10</sup> Więcej szczegółowych informacji na temat konsultacji dotyczących zielonej księgi:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pl&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>

bieżącym procesem restrukturyzacji. Taka sytuacja wymaga skutecznych ram polityki służących wsparciu i monitorowaniu wszystkich podmiotów uczestniczących w takim procesie.

### **3.2. Restrukturyzacja i odnowa gospodarcza sprzyjająca zatrudnieniu w kontekście strategii „Europa 2020”**

W odpowiedzi na poważne skutki kryzysu UE zareagowała determinacją i reformami gospodarczymi. W rezultacie poczyniono postępy pod względem przywrócenia stabilności makroekonomicznej i stabilności rynku finansowego, usprawniając zarządzanie i wprowadzając reformy polityczne i regulacyjne w celu spełnienia wymogów prawdziwej unii walutowej.

W 2010 r. Komisja przyjęła strategię „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu<sup>11</sup>. Co roku w rocznej analizie wzrostu gospodarczego określone są kluczowe priorytety na nadchodzący rok. W analizie wzrostu gospodarczego na 2014 r. potwierdzono, że wspieranie wzrostu gospodarczego i konkurencyjności, a także zaradzenie skutkom kryzysu w wymiarze społecznym i zatrudnienia, stanowią centralny element politycznej agendy UE.

W tym kontekście podkreślono również, że restrukturyzacja jest nieodzowną częścią procesu ożywienia gospodarczego, ponieważ przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe muszą się uporać z nadmiernym zadłużeniem, a czynniki produkcji przenoszone są do bardziej wydajnych sektorów gospodarki. Ożywienie gospodarcze oznacza konieczność znalezienia nowych długoterminowych źródeł wzrostu i konkurencyjności; europejska gospodarka potrzebuje takich form działalności, które wykorzystują wiedzę specjalistyczną i są wysoce produktywne. Nie da się jednak tego osiągnąć bez odpowiednio zarządzanego procesu restrukturyzacji unijnej bazy przemysłowej, a w szerszym zakresie – gospodarki.

W przywołanym dokumencie położono również nacisk na konieczność wspierania tworzenia miejsc pracy w sektorach, które w nadchodzących latach wygenerują duże możliwości zatrudnienia. Wśród szybko rozwijających się sektorów powstałych w wyniku głębokiej transformacji strukturalnej europejskiej gospodarki i społeczeństwa wskazano: „zieloną gospodarkę”, sektor cyfrowy i usługi związane z ochroną zdrowia. Istnieje więc potrzeba rozwijania ram strategicznych, w których polityka rynku pracy i rozwijania umiejętności odgrywać będzie aktywną rolę we wspieraniu tworzenia miejsc pracy w tych sektorach i w przewidywaniu i regulowaniu nowych tendencji wzrostu, w szczególności w przypadku szybko rozwijających się nowych przedsiębiorstw technologicznych.

Opracowywanie wspomnianych priorytetów politycznych odbywa się na szczeblu unijnym w ramach europejskiego semestru, kiedy to państwom członkowskim przedstawiane są zalecenia dotyczące reform strukturalnych na rzecz wzrostu gospodarczego, konkurencyjności i zatrudnienia. Potrzebna jest też bardziej wnikliwa analiza strategii mikroekonomicznych, ich realizacji i zasad zarządzania. Reformy polityki makroekonomicznej przeprowadzone w celu stabilizacji gospodarki UE należy uzupełnić dobrze skoordynowanymi inicjatywami strategicznymi umożliwiającymi uwolnienie potencjału produkcyjnego UE i zwiększenie konkurencyjności.

### **3.3 Znaczenie polityki przemysłowej**

---

<sup>11</sup> COM(2010) 2020, Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Perspektywy dla europejskiego przemysłu są niepokojące ze względu na niepewność makroekonomiczną i ograniczenia strukturalne. Z dostępnych głównych wskaźników wynika jednak, że wyniki gospodarcze europejskiego przemysłu ulegną poprawie. Osiągnęliśmy znaczną poprawę naszych wyników zewnętrznych, nie udało się jednak jeszcze przywrócić poziomów produkcji przemysłowej sprzed kryzysu, a inwestycje prywatne pozostają na niskim poziomie.

W 2010 r. Komisja przedstawiła zintegrowaną strategię przemysłową<sup>12</sup>, którą zaktualizowała w październiku 2012 r.<sup>13</sup>. Istotnym priorytetem nowej polityki przemysłowej jest pomoc w szybkim ożywieniu unijnego przemysłu i wprowadzeniu niezbędnych dostosowań po kryzysie gospodarczym. Oznacza to wspieranie przesunięcia siły roboczej z podupadających sektorów i działalności do sektorów i działalności rozwijających się. Dzięki lepszemu przewidywaniu restrukturyzacji i zarządzaniu nią pracownikom i przedsiębiorcom łatwiej byłoby dostosować się do zmian wynikających z nadwyżek zdolności oraz modernizacji, a także potrzeb w zakresie innowacyjności wynikających ze zmian gospodarczych i korekty strukturalnej.

Inwestowanie w innowacyjność stanowi główny sposób wspierania europejskiego przemysłu, wraz z inwestowaniem w nowe umiejętności na rzecz lepszych miejsc pracy. Aby osiągnąć sukces na arenie światowej dzięki innowacyjności, Europa potrzebuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Przyszły wzrost gospodarczy i wyjście z obecnego kryzysu w dużym stopniu zależą od zwiększenia inwestycji w badania, promowania innowacyjności oraz zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej. Takie zintegrowane podejście stanowi fundament unijnej strategii „Europa 2020” na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia.

Konkurencyjna i skuteczna polityka przemysłowa zależy od dynamicznych rynków pracy. Dlatego też za najważniejsze elementy konkurencyjnej i skutecznej polityki przemysłowej uznaje się pobudzenie potencjału kluczowych rynków w zakresie tworzenia miejsc pracy w drodze nowych synergii ze stosownymi strategiami UE oraz podjęcie w ramach dialogu społecznego stojących przed rynkiem pracy wyzwań związanych ze zmianami strukturalnymi.

Zmiany strukturalne i innowacyjność przyczyniają się zarówno do likwidacji miejsc pracy, jak i do ich tworzenia. Proaktywne strategie mogą jedynie, w szczególności poprzez innowacyjność, ułatwić zmiany sprzyjające włączeniu społecznemu i umożliwić lepsze rozwiązanie kwestii rosnącego bezrobocia i wykluczenia społecznego.

### **3.4. Dynamika rynków pracy**

Europejski semestr stanowi nowe podejście, w ramach którego państwa członkowskie i instytucje UE ściślej koordynują politykę gospodarczą, co obejmuje również ściślejszą koordynację polityki zatrudnienia i polityki społecznej, a także działania w zakresie monitorowania na rzecz wsparcia realizacji celów strategii „Europa 2020”, w szczególności celów w zakresie zatrudnienia.

W czasach, gdy społeczne skutki kryzysu są nadal dotkliwie odczuwalne, a wskaźniki bezrobocia osiągają niespotykany wcześniej poziom<sup>14</sup>, podstawowe znaczenie ma przywrócenie dynamiki na rynkach pracy w całej UE. W przedstawionym w 2012 r. pakiecie

---

<sup>12</sup> COM(2010)614 Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji. Konkurencyjność i zrównoważony rozwój na pierwszym planie.

<sup>13</sup> COM(2012)582 Silniejszy przemysł europejski na rzecz wzrostu i ożywienia gospodarczego.

<sup>14</sup> Projekt wspólnego sprawozdania o zatrudnieniu do komunikatu Komisji w sprawie rocznej analizy wzrostu gospodarczego na 2014 r., z dnia 13 listopada 2013 r., COM(2013)801 final.

dotyczącym zatrudnienia<sup>15</sup> Komisja podkreśliła rolę dobrej jakości zmian zatrudnienia, inwestycji w umiejętności i mobilności pracowników.

Odpowiednio wczesne przewidywanie zmian i zapotrzebowania na kapitał ludzki może przyczynić się do odnowy gospodarczej sprzyjającej zatrudnieniu i do przejścia na inteligentny, trwały wzrost gospodarczy sprzyjający włączeniu społecznemu. Promowałyby również konkurencyjność przedsiębiorstw, zwiększyło umiejętność przystosowania zawodowego pracowników, poprawiło warunki pracy i możliwości zatrudnienia. W interesie organów sektora publicznego, również na szczeblu regionalnym, jest angażowanie się w ułatwianie osiągnięcia przedmiotowych celów, przy jednoczesnym ograniczaniu trudności społecznych.

Uniknięcie zwolnień zbiorowych i podupadania całych regionów lub przenoszenia produkcji całych gałęzi przemysłu, co często wiąże się z poważnymi skutkami transgranicznymi, stanowi kluczowy cel, który można osiągnąć, ułatwiając restrukturyzację ekonomiczną i udaną transformację gospodarczą. W tym względzie ramy jakości przyczynią się do zwiększenia zdolności przedsiębiorstw, siły roboczej i regionów do płynnego dostosowania się do szybko zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

Kolejną ważną kwestią są potencjalnie duże koszty społeczne, które mogą wynikać z działań restrukturyzacyjnych i które muszą ponieść organy sektora publicznego, w szczególności w zakresie bezrobocia, wzrostu nierówności, ubóstwa itp. Przedmiotowe koszty stanowią duże obciążenie dla finansów publicznych i mogą utrudnić ożywienie gospodarcze na szczeblu krajowym. Wspólna europejska perspektywa w zakresie procesów restrukturyzacyjnych mogłaby przyczynić się do zapobieżenia wystąpieniu takich kosztów lub do podziału obciążenia nimi między różne zainteresowane strony zaangażowane w działania restrukturyzacyjne.

UE rozwinęła silny system zatrudnienia i ochrony socjalnej, który, w powiązaniu ze stosunkowo wysokim poziomem kształcenia, stanowił podstawę dobrobytu gospodarczego i społecznego. System ten opracowano jednak w celu wspierania stabilności miejsc pracy, nie przykładając większej wagi do promowania zdolności adaptacyjnych pracowników, przez co staje się on coraz mniej odpowiedni do zapewnienia indywidualnym pracownikom realnej szansy na dalszą karierę zawodową w sytuacji, w której ich miejsce pracy jest zagrożone.

Ze względu na obecne i przyszłe szybko zmieniające się otoczenie biznesu zdolności organizacyjne niezbędne do zapewnienia przewidywania zmian oraz szybkiego i sprawnego przesunięcia zasobów, zwłaszcza ludzkich, z upadających do nowych rodzajów działalności, zostaną wystawione na próbę. Kryzys gospodarczy i finansowy oraz jednoczesne przyspieszenie zmian sprawiły, że zmierzenie się z istniejącymi słabościami ma dla Europy większą wagę, niż kiedykolwiek wcześniej. Prawidłowe przewidywanie restrukturyzacji i zarządzanie nią w społecznie odpowiedzialny sposób będzie stanowić znaczny wkład w realizację tego celu.

Kluczowym elementem przy zmianach zatrudnienia jest bezpieczeństwo. Częste zmiany w przebiegu kariery zawodowej są dziś rzeczywistością dla wielu pracowników. Jakość tych zmian będzie determinować jakość całej kariery zawodowej pracownika, w związku z czym obywatele powinni dysponować narzędziami niezbędnymi do zachowania szans na zatrudnienie i pomyślnego przeprowadzenia wspomnianych zmian. W kontekście tak

---

<sup>15</sup> Komunikat „W kierunku odnowy gospodarczej sprzyjającej zatrudnieniu” z dnia 18 kwietnia 2012 r, COM(2012) 173 final, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=pl>

zatrudnienia, jak i bezrobocia do zachowania umiejętności przystosowania zawodowego konieczny jest dostęp do uczenia się przez całe życie.

Dzięki przewidywaniu restrukturyzacji można by zapobiegać sytuacjom kryzysowym w drodze proaktywnego i wynegocjowanego zarządzania działaniami restrukturyzacyjnymi i zmianami strukturalnymi. Takie metody powinny obejmować działania takie jak stałe monitorowanie zatrudnienia i zapotrzebowania na umiejętności oraz programy ciągłego podnoszenia kwalifikacji dla pracowników w celu utrzymania przez nich umiejętności przystosowania zawodowego i ułatwienia im przejścia do nowej pracy w przypadku restrukturyzacji.

Duże znaczenie we wspieraniu zmian stanu na rynku pracy mają publiczne służby zatrudnienia. Stanowią one pomost między osobami poszukującymi pracy a pracownikami. Choć struktura publicznych służb zatrudnienia jest różna w poszczególnych państwach, to jednak wszystkie one pomagają dopasować podaż i popyt na rynku pracy poprzez świadczenie usług informacyjnych, usług pośrednictwa pracy i usług aktywnego wsparcia na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim. W ramach lepszej współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia można poprawić ich zdolność do skutecznego reagowania na restrukturyzację.

Celem inicjatywy „Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy” jest promowanie lepszego przewidywania przyszłego zapotrzebowania na umiejętności, rozwój lepszego dopasowania kwalifikacji do potrzeb rynku pracy i usunięcie luki między światem edukacji i rynkiem pracy. W komunikacie Komisji „Nowe podejście do edukacji”<sup>16</sup> ustanawia się kompleksowe ramy polityki w zakresie kształcenia i szkolenia w celu zapewnienia odpowiednich kwalifikacji sił roboczych.

Wysokiej jakości programy przyuczania do zawodu oraz inne systemy kształcenia w miejscu pracy, takie jak staże, stanowią pomoc w zapewnianiu kwalifikacji potrzebnych na rynku pracy. Dlatego też mogą stanowić wkład w lepsze dopasowanie umiejętności i konkurencyjność gospodarczą. Komisja Europejska utworzyła europejski sojusz na rzecz przygotowania zawodowego<sup>17</sup>, aby poprawić dostępność, jakość i wizerunek przyuczania do zawodu. Komisja zaproponowała również ramy jakości dla staży<sup>18</sup> w celu poprawy jakości staży<sup>19</sup>.

Nadal nie wykorzystuje się w pełni potencjału wewnątrzunijnej mobilności pracowników pod względem likwidacji wyzwania związanych z restrukturyzacją. Komisja przedstawi wniosek w sprawie rozporządzenia dotyczącego wzmocnienia Europejskich Służb Zatrudnienia (EURES) w celu lepszego rozwiązania kwestii niedopasowania i braku równowagi na europejskim rynku pracy oraz ułatwienia rekrutacji pracowników w całej UE, w szczególności poprzez ułatwienie dostępu do usług wsparcia w zakresie wewnątrzunijnej mobilności pracowników. W nadchodzących miesiącach Komisja będzie również prowadzić prace nad uproszczeniem i poprawą zasad dotyczących koordynacji zabezpieczenia społecznego i ich wpływu na mobilność pracowników.

### **3.5. Kluczowa kwestia dla MŚP**

---

<sup>16</sup> COM (2012) 669 final.

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index_en.htm).

<sup>18</sup> Wniosek dotyczący zalecenia Rady w sprawie ram jakości dla staży, z dnia 4 grudnia 2013 r., COM(2013) 857 final.

<sup>19</sup> W tym względzie duże znaczenie mają również programy wsparcia dla stażystów i programy stypendialne, takie jak działania „Marie Skłodowska-Curie” stanowiące część programu „Horyzont 2020”.

Europejskie ramy będą również przydatne w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w związku z doświadczanymi przez nie trudnościami w przewidywaniu zmian i znajdowaniu wykwalifikowanych pracowników. Należy uwzględnić specyfikę MŚP, w szczególności potrzebę przewidywalnych i stabilnych warunków, umożliwiających przedsiębiorstwom konkurowanie zarówno na rynkach lokalnych, jak i światowych. Dlatego też celem ram jakości nie jest nałożenie na MŚP dodatkowych obciążeń. Zakłada się, że działania będą podejmowane przez inne podmioty (większe przedsiębiorstwa, podmioty sektora publicznego), które umożliwią MŚP, posiadającym mniejsze zasoby ludzkie i finansowe, opracowanie własnych strategii planowania oraz zaspokojenie zawczasu zapotrzebowania na umiejętności dzięki odpowiednim szkoleniom pracowników. Realizując działania w oparciu o niniejsze ramy jakości, należy ponadto zwrócić szczególną uwagę na specyfikę szybko rozwijających się MŚP, które często wymagają szybkiego procesu rekrutacji, przesunięć personelu oraz dostępu do puli wykwalifikowanych pracowników.

### **3.6. Nowy problem dla sektora publicznego w okresie przejściowym**

Praktycznie we wszystkich państwach skutki kryzysu odczuli również pracownicy sektora publicznego, ponieważ rządy dążą do zmniejszenia liczby pracowników w tym sektorze. Reforma administracji publicznej obejmowała zamrożenie i cięcia płac, zmiany w ustaleniach umownych i warunkach pracy oraz redukcje zatrudnienia.

Jako że stosunek pracy pracowników sektora publicznego, w tym urzędników służby cywilnej, coraz bardziej przypomina umowę zawieraną w sektorze prywatnym, szczególnie jeżeli chodzi o bezpieczeństwo zatrudnienia, objęcie również takich pracowników przewidywanym mechanizmem adaptacyjnym wydaje się nie tylko uzasadnione, ale także konieczne.

W sektorze publicznym zatrudnione jest około 25 % siły roboczej UE i odgrywa on kluczową rolę w kształtowaniu naszej gospodarki i społeczeństwa. Pobudzanie innowacyjności w sektorze publicznym (np. poprzez zacieśnianie współpracy, wypracowywanie rozwiązań wspólnie z obywatelami, promowanie kultury eksperymentów) może odegrać istotną rolę w poprawie jakości miejsc pracy w tym sektorze i świadczonych przez niego usług. Wydajny i innowacyjny sektor publiczny przyczynia się do większej liczby innowacji w szerszej zdefiniowanej gospodarce, a zatem do szybszego wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia.

Komisja wzywa zatem państwa członkowskie do przeanalizowania sposobów stosowania proponowanych ram jakości wobec pracowników sektora publicznego, niezależnie od ustawowego charakteru ich stosunku pracy.

Szczególnie istotnym aspektem wspomnianych zmian jest odejście od świadczenia usług publicznych przez monopole państwowe na rzecz świadczenia takich usług w ramach systemów koncesji, w takim przypadku odnowienia koncesji wiąże się bowiem z możliwością restrukturyzacji. Będzie to wymagało pewnej mobilności pracowników, a zaangażowane strony będą zmuszone przewidywać zmiany i nimi zarządzać. Wraz z wprowadzeniem systemu koncesji po raz pierwszy nastąpi intensyfikacja takich działań oraz niezbędne wsparcie publicznego.

## **4. WNIOSEK**

Na podstawie przywołanych dowodów i argumentów Komisja przedstawia wszystkim zainteresowanym stronom poniższe ramy jakości, opracowane w oparciu o praktyczne przykłady pochodzące z poszczególnych ram krajowych, systemów stosunków pracy i kontekstów społecznych. Nawet jeśli automatyczne przeniesienie niektórych dobrych praktyk,

o których mowa poniżej, nie jest możliwe, mogą jednak one służyć jako źródło inspiracji i wskazówki.

Komisja wzywa:

- państwa członkowskie do wspierania, rozpowszechnienia i promowania powszechnego stosowania ram jakości oraz wzywa wszystkie zainteresowane strony do współpracy w oparciu o przedstawione zasady i dobre praktyki;
- wszystkie zainteresowane strony do opracowania i wdrożenia dedykowanych zasad i narzędzi na rzecz wsparcia MŚP w ramach podejmowanych przez nie działań restrukturyzacyjnych;
- państwa członkowskie do rozważenia stosowania proponowanych ram jakości wobec pracowników sektora publicznego, niezależnie od charakteru, ustawowego lub umownego, ich stosunku pracy;
- państwa członkowskie i regiony do korzystania z funduszy UE zgodnie z zasadami pomocy państwa oraz w celu wsparcia inwestycji wyprzedzających i ułatwiających przemiany w przemyśle, również z perspektywy polityki przemysłowej w ramach strategii „Europa 2020”, rozwijających kapitał ludzki poprzez podnoszenie kwalifikacji i szkolenia oraz ograniczających niekorzystne skutki społeczne restrukturyzacji poprzez wsparcie ponownego zatrudniania zwolnionych pracowników (EFS i EFG);
- partnerów społecznych do przyczynienia się do wzmocnienia przedmiotowych ram jakości oraz usprawnienia procesu dostosowania gospodarczego poprzez sporządzanie i negocjowanie na odpowiednim szczeblu (krajowym, sektorowym, przedsiębiorstwa itp.) ram działania na rzecz przewidywania zmian i restrukturyzacji oraz wewnętrznej elastyczności.

Komisja będzie monitorować sposób, w jaki stosowane są ramy jakości państwach UE i przekazywać odnośne sprawozdania Parlamentowi Europejskiemu i partnerom społecznym. W oparciu o te sprawozdania i towarzyszące im oceny polityczne przed końcem 2016 r. Komisja rozważy potrzebę zmiany ram jakości. W ramach tego działania Komisja określi, czy konieczne są dalsze działania, także legislacyjne.

# **RAMY JAKOŚCI**

## **NA RZECZ PRZEWIDYWANIA ZMIAN**

### **I RESTRUKTURYZACJI**

#### Przewidywanie, zarządzanie oraz monitorowanie/ocena

Z nowych praktyk stosowanych zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak i poza nimi od późnych lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wynika, że można z powodzeniem przewidzieć zapotrzebowanie na umiejętności i szkolenia oraz przeprowadzić odpowiedzialną restrukturyzację, jeżeli podmioty społeczne i regionalne ze sobą współpracują.

Przewidywanie i dobrze zarządzana restrukturyzacja stanowią konieczny warunek nie tylko osiągnięcia pilnych celów w zakresie zatrudnienia i celów społecznych, ale także sukcesu gospodarczego i lepszych warunków pracy. Pamiętanie o strategicznej atrakcyjności przemiany miejsc pracy, a także uwzględnianie procesów zmian w ramach długoterminowych (w odróżnieniu od decyzji opartych na chęci osiągnięcia krótkoterminowych zysków lub celach w zakresie wartości aktywów) może mieć przydatny wpływ na stabilność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Założenie to dotyczy całych sektorów gospodarki, regionów i gospodarek.

Przedstawione poniżej dobre praktyki zostały zatem podzielone w zależności od etapu realizacji działań. Wyróżniono instrumenty i działania wyprzedzające, które należy opracować jako stałe instrumenty i działania, oraz zarządzanie konkretnymi procesami restrukturyzacyjnymi.

Duże znaczenie ma późniejsza ocena i monitorowanie procesów restrukturyzacyjnych przez wszystkie zaangażowane podmioty. Działania te umożliwiają określenie słabych punktów i luk, przez co możliwe jest późniejsze usprawnienie przyszłych procesów restrukturyzacyjnych. Dalsza obserwacja zwolnionych pracowników (długoterminowa ocena przebiegu zatrudnienia zwolnionych pracowników, baza danych na potrzeby badań czasowych dotyczących zarządzanymi ścieżkami kariery itp.) również stanowi wkład w ocenę wyników osiągniętych pod względem udanych zmian w życiu zawodowym.

Ocena i monitorowanie obejmują ocenę środków restrukturyzacyjnych i publikowanie wyników, zmiany strategii rozwoju w świetle doświadczeń restrukturyzacyjnych i skutków restrukturyzacji, itp.

#### Kwestia dotycząca wielu szczebli i wielu podmiotów

Przewidywanie potrzeb w zakresie kapitału ludzkiego i zarządzanie restrukturyzacją dotyczą wielu podmiotów (przedsiębiorstw, przedstawicieli pracowników, partnerów społecznych, publicznych służb zatrudnienia, administracji publicznych, organów sektora publicznego itp.) na różnych szczeblach (europejskim, krajowym, regionalnym, sektorowym i organizacyjnym).

Synergia i spójność działań wszystkich rozmaitych zainteresowanych stron oraz odpowiednio skoordynowane planowanie i działania w zakresie przewidywania i restrukturyzacji mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia skuteczności i trwałych rozwiązań. Aby ułatwić zrozumienie ram jakości, zostały one zorganizowane w formie zestawu kart dobrych praktyk kierowanych do poszczególnych głównych zaangażowanych podmiotów: przedsiębiorstw,



przedstawicieli pracowników, samych pracodawców, partnerów społecznych i organów krajowych/regionalnych<sup>20</sup>. Bardziej kompleksowy zbiór dobrych praktyk w przedmiotowej dziedzinie można znaleźć w „Liście kontrolnej dla procesów restrukturyzacji” z 2009 r.<sup>21</sup>.

Wszystkie dobre praktyki przedstawione w poszczególnych kartach odwołują się do rzeczywistych doświadczeń przedsiębiorstw, przedstawicieli pracowników i innych zainteresowanych stron i są postrzegane przez podmioty, które z nich korzystają, jako kluczowe dla zapewnienia szybkiego, sprawnego, racjonalnego pod względem kosztów i społecznie akceptowalnego przystosowania się do zmian i restrukturyzacji, w szczególności w niekorzystnych okolicznościach. Niezależnie od możliwości ich stosowania w innych kontekstach – ocenianej w poszczególnych przypadkach – znaczenie przypisywane wspomnianym praktykom przez podmioty je stosujące uzasadnia ich włączenie do ram jakości jako źródło inspiracji dla wszystkich innych podmiotów.

Podstawą lub inspiracją takich dobrych praktyk były często regulacje i inne mechanizmy wsparcia publicznego. Baza danych Europejskiego Obserwatorium Restrukturyzacji Eurofound<sup>22</sup> dotycząca przepisów związanych z restrukturyzacją stanowi źródło informacji porównawczych dotyczących regulacji krajowych. Baza danych Europejskiego Obserwatorium Restrukturyzacji dotycząca instrumentów wsparcia w zakresie restrukturyzacji<sup>23</sup> stanowi źródło informacji dotyczących około 400 środków w państwach członkowskich Unii Europejskiej i Norwegii. Do organów zapewniających wsparcie przedsiębiorcom stojącym przed koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji i pracownikom odczuwającym skutki restrukturyzacji należą między innymi rządy krajowe, organizacje pracodawców i związki zawodowe.

Działania i instrumenty określone w niniejszych ramach jakości mogą kwalifikować się do wsparcia z funduszy strukturalnych UE (szczególnie z EFS i EFRR) oraz z EFG.

---

<sup>20</sup> Ponieważ prawidłowe przewidywanie i zarządzanie związane z restrukturyzacją często wymaga zaangażowania szeregu podmiotów na różnych szczeblach, aby zobrazować rolę przypadającą każdemu z nich, wiele działań opisano w podobny sposób na poszczególnych kartach.

<sup>21</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=pl>. Zob. również załącznik 1

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

<sup>23</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/supportinstruments/>. Zob. również „Public instruments to support restructuring in Europe – ERM Report 2011” (Instrumenty wsparcia publicznego na rzecz restrukturyzacji w Europie – sprawozdanie ERM z 2011 r.), <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/efl165.htm>

## PRACODAWCY

*Aby pozostać konkurencyjnymi i ograniczyć koszty restrukturyzacji, przedsiębiorstwa przewidują zapotrzebowanie na kapitał ludzki i zarządzają zmianami. MŚP mogą nie być w stanie wdrożyć wszystkich dobrych praktyk określonych poniżej.*

### **PRZEWIDYWANIE ZMIAN**

Planowanie strategiczne pracodawców obejmuje planowanie perspektywiczne w zakresie miejsc pracy i umiejętności, w którym stale uczestniczą przedstawiciele pracowników zgodnie z rokowaniami zbiorowymi i instrumentami informacyjno-konsultacyjnymi. Takie planowanie perspektywiczne obejmuje:

- o **strategiczne długoterminowe monitorowanie** sytuacji gospodarczej i finansowej przedsiębiorstwa oraz rozwoju technologicznego i zmian na rynku;
- o stałą **analizę potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności**;
- o **środki kierowane do poszczególnych pracowników**: środki w zakresie elastyczności (długoterminowa elastyczność czasu pracy, rotacja na stanowiskach pracy itp.); środki w zakresie szkoleń (wprowadzenie funkcji doradców ds. szkoleń, opracowanie indywidualnych „przeглядów kompetencji”; indywidualne plany szkoleniowe, w tym wyposażanie pracowników w umiejętności przekrojowe itp.); środki w zakresie rozwoju zawodowego („dni kariery”, „punkty kariery”, środki w zakresie rotacji na stanowiskach pracy itp.); środki służące promowaniu wewnętrznej i zewnętrznej mobilności itp.;
- o **partnerstwa zewnętrzne** z regionami, ośrodkami kształcenia/szkolenia i otoczeniem biznesu.

### **ZARZĄDZANIE PROCESEM RESTRUKTURYZACJI**

Dobre praktyki w zakresie zarządzania działaniami restrukturyzacyjnymi obejmują:

- o **kształtowanie wewnętrznego konsensusu** w drodze wspólnej oceny sytuacji przeprowadzanej w oparciu o ekonomiczne przesłanki zmian, w połączeniu z pełnym informowaniem pracowników i przeprowadzaniem z nimi konsultacji na wczesnym etapie;
- o **pomoc w organizacji zindywidualizowanego wsparcia dla pracowników**, których zwolnienia nie można uniknąć;
- o **angażowanie zewnętrznych podmiotów** na wczesnym etapie (organów regionalnych, szkół wyższych, ośrodków szkoleniowych i podmiotów stanowiących część łańcucha dostaw).

## PRZEDSTAWICIELE PRACODAWCÓW

*Przedstawiciele pracowników, m.in. europejskie rady zakładowe, są ważnymi partnerami kierownictwa przedsiębiorstwa w przewidywaniu zmian zapotrzebowania w zakresie zatrudnienia i umiejętności oraz zarządzaniu nimi, a także w realizacji konkretnych działań restrukturyzacyjnych.*

### **PRZEWIDYWANIE ZMIAN**

- o stała **analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności w przedsiębiorstwach**;
- o **środki kierowane do poszczególnych pracowników**, w tym promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności.

### **ZARZĄDZANIE PROCESEM RESTRUKTURYZACJI**

- o postawienie **wspólnej oceny** z kierownictwem;
- o uzgodnienie **procedur dotyczących danego przedsiębiorstwa** w zakresie podstępowania w konkretnych przypadkach restrukturyzacji;

- o monitorowanie **opracowywania i wdrażania wszystkich mechanizmów służących zapewnieniu wsparcia na rzecz poszczególnych pracowników** oraz przyczynianie się do opracowywania i wdrażania takich mechanizmów, szczególnie w drodze negocjacji;
- o **obserwacja zwolnionych pracowników i udzielanie im pomocy** w szukaniu nowego miejsca pracy lub odpowiednich możliwości przekwalifikowania;
- o udział w **zewnętrznych partnerstwach, szerokich sieciach współpracy** i mechanizmach na rzecz udzielania wsparcia poszczególnym pracownikom i promowania włączenia podmiotów z całego łańcucha dostaw w przygotowania do działań restrukturyzacyjnych i w zarządzanie nimi.

## POSZCZEGÓLNI PRACOWNICY

*Z punktu widzenia poszczególnych pracowników antycypowanie zmian zależy od ich własnych zdolności do dokonywania wyboru, umiejętności przystosowania zawodowego oraz zdolności do przekwalifikowania zawodowego. Jeżeli chodzi o umiejętność przystosowania zawodowego, inne podmioty (pracodawcy, przedstawiciele pracowników, partnerzy społeczni, władze) odgrywają kluczową rolę we wspieraniu, motywowaniu i popieraniu poszczególnych pracowników.*

### **PRZEWIDYWANIE ZMIAN**

W zależności od dostępnych instrumentów i możliwości pracownicy:

- o zwiększają swoje **zdolności do gromadzenia informacji** koniecznych do zrozumienia sytuacji;
- o **analizują swoje umiejętności** i dostosowują specjalizację zawodową do aktualnej sytuacji;
- o zwiększają swoje **umiejętności przystosowania zawodowego i mobilność** oraz zmieniają kwalifikacje zawodowe na takie, które dają realne szanse zatrudnienia;
- o egzekwują przysługujące im prawa do kształcenia i szkolenia oraz akceptują wiążące się z tym obowiązki.

### **ZARZĄDZANIE PROCESEM RESTRUKTURYZACJI**

- o **szukanie informacji** dotyczących strategii przedsiębiorstwa, planów restrukturyzacji i zmian na rynku pracy; utrzymywanie kontaktu z przedstawicielami pracowników i udział w procedurach informacyjno-konsultacyjnych;
- o **analizowanie możliwych działań służących uniknięciu zwolnienia**: opracowanie indywidualnego planu poszukiwania pracy, pozostanie otwartym na mobilność w ramach danego przedsiębiorstwa lub między przedsiębiorstwami; ubieganie się o coaching, szkolenia w zakresie wniosków o zatrudnienie, poradnictwo zawodowe i szczególne szkolenia odpowiadające ofertom pracy;
- o korzystanie z **indywidualnego wsparcia** oferowanego pracownikom: utrzymywanie kontaktu z jednostkami ds. przenoszenia pracowników; zarejestrowanie się w biurze pośrednictwa pracy; ubieganie się o pomoc pracodawcy jeszcze zanim dojdzie do zwolnienia; ubieganie się o szkolenia, będąc bezrobotnym; korzystanie z dostępnego wsparcia na rzecz przedsiębiorczości.

## PARTNERZY SPOŁECZNI I ORGANIZACJE SEKTOROWE

*Partnerzy społeczni i organizacje sektorowe mogą odgrywać ważną rolę w przewidywaniu zmian, określaniu potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności oraz zarządzaniu działaniami restrukturyzacyjnymi, kształtując lub uzupełniając działania na szczeblu przedsiębiorstwa, krajowym i regionalnym, w drodze dialogu społecznego i rokowań zbiorowych.*

### **PRZEWIDYWANIE ZMIAN**

- o **analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności**: udział w systemach wczesnego ostrzegania na wszystkich etapach;

- o **opracowywanie ram dotyczących zaangażowania pracowników:** promowanie rokowań zbiorowych dotyczących przewidywania zmian i restrukturyzacji na szczeblach unijnym, krajowym, sektorowym, regionalnym, lokalnym i na szczeblu przedsiębiorstwa;
- o **opracowywanie środków kierowanych do poszczególnych pracowników:** wspieranie przenoszenia pracowników, ustanawianie programów na rzecz rozwoju umiejętności na szczeblu krajowym, regionalnym i na szczeblu przedsiębiorstwa lub pomoc w opracowywaniu takich programów;
- o **opracowywanie środków służących promowaniu wewnętrznej i zewnętrznej mobilności:** ułatwianie przekwalifikowania zawodowego w ramach przedsiębiorstwa lub poza nim, promowanie innowacyjnych środków sprzyjających poprawie mobilności.

### **ZARZĄDZANIE PROCESEM RESTRUKTURYZACJI**

- o **wspólna ocena sytuacji:** wymiana informacji na temat kontekstu gospodarczego wśród członków, podmiotów powiązanych i wszystkich zainteresowanych stron; promowanie komunikacji, tworzenia sieci kontaktów i zarządzania z udziałem wielu zainteresowanych stron;
- o **przeanalizowanie i negocjowanie wszystkich możliwych wariantów działania w celu uniknięcia zwolnień:** promowanie ogólnounijnej koordynacji związków zawodowych, aby stanowiły one pomoc dla europejskich rad zakładowych; zachęcanie do negocjacji na szczeblu UE w przypadku restrukturyzacji transnarodowej; prowadzenie negocjacji dotyczących strategii przekwalifikowania zawodowego;
- o **zapewnianie indywidualnego wsparcia zwolnionym pracownikom:** wspieranie komórek ds. mobilności, stworzenie funduszy sektorowych na potrzeby szkoleń związanych z przenoszeniem pracowników.

## **ORGANY KRAJOWE I REGIONALNE**

*Organy krajowe mają wpływ na kształt odnośnego ustawodawstwa, określają i realizują cele w zakresie polityki zatrudnienia, zarządzają narzędziami w zakresie prognozowania, posiadają zdolność instytucjonalną do udzielania pomocy pracownikom. Organy regionalne koordynują prace prowadzone przez zainteresowane strony w zakresie przewidywania działań restrukturyzacyjnych i zarządzania nimi oraz w zakresie promowania rozwoju regionalnego i restrukturyzacji ekonomicznej i społecznej.*

### **PRZEWIDYWANIE ZMIAN**

- o **stała analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności:** wspieranie krajowych planów w zakresie zatrudnienia i umiejętności, opracowanie narzędzi w zakresie prognozowania i przewidywania; środki na rzecz lepszego dopasowania kwalifikacji nabywanych w ramach systemów kształcenia i szkolenia do zapotrzebowania na rynku pracy;
- o **środki skierowane do poszczególnych pracowników:** wzmacnianie aktywnej polityki rynku pracy, przedstawianie planów kwalifikacji, wspieranie rozwoju kompetencji, koncentrując się na umiejętnościach ogólnych i przekrojowych; koncentrowanie się na podnoszeniu kwalifikacji nisko wykwalifikowanych dorosłych; świadczenie usług w zakresie poradnictwa zawodowego, udzielanie pomocy w walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego; promowanie regionalnych strategii w zakresie uczenia się przez całe życie;
- o **środki na rzecz promowania wewnętrznej i zewnętrznej mobilności:** opracowanie zachęt do promowania mobilności geograficznej i zawodowej, opracowanie ram prawnych i operacyjnych dotyczących przekwalifikowania zawodowego, ustanowienie systemów certyfikacji i transferu kwalifikacji, wspieranie systemów kwalifikacji; tworzenie baz danych dotyczących potrzeb pracodawców, dopasowywanie pracowników do wolnych miejsc pracy i zapotrzebowania na umiejętności;

- o **środki na rzecz promowania regionalnego dostosowania gospodarczego:** promowanie współpracy między podmiotami regionalnymi, wspieranie planowania zatrudnienia i umiejętności oraz podział ryzyka, tworzenie i umacnianie pozycji regionalnych obserwatoriów służących monitorowaniu zmian gospodarczych, zatrudnienia i umiejętności, uruchamianie systemów wczesnego ostrzegania, ustanawianie regularnych stosunków roboczych z przedsiębiorstwami, w tym z przedsiębiorstwami społecznymi i agencjami rozwoju; zawieranie paktów terytorialnych na rzecz zatrudnienia, partnerstw publiczno-prywatnych i struktur instytucjonalnych na rzecz kompetencji i umiejętności;
- o **pełne wykorzystanie funduszy strukturalnych UE,** z zachowaniem zgodności z zasadami pomocy państwa oraz w oparciu o zasady „inteligentnej specjalizacji” w obszarze badań naukowych i innowacji, uwzględniające w szczególności inwestycje, które ułatwią zmiany strukturalne i będą im towarzyszyć, oraz promujące innowacje społeczne na rzecz rozwoju zmian sprzyjających włączeniu społecznemu i na rzecz tworzenia miejsc pracy.

### **ZARZĄDZANIE PROCESEM RESTRUKTURYZACJI**

- o **wspólna ocena sytuacji:** gromadzenie danych na temat zwolnień na szczeblu krajowym, regionalnym i sektorowym, monitorowanie wpływu restrukturyzacji na konkretne sektory i regiony; tworzenie systemów wczesnego ostrzegania, zwoływanie posiedzeń podmiotów w celu przeprowadzenia wspólnej oceny;
- o **analiza wszystkich możliwych wariantów przed przeprowadzeniem zwolnień:** promowanie rewitalizacji regionów dotkniętych restrukturyzacją, monitorowanie planów socjalnych; umacnianie pozycji publicznych służb zatrudnienia, tworzenie programów zwolnień monitorowanych, promowanie bezpośredniego tworzenia miejsc pracy, tworzenie mechanizmów podziału ryzyka, wspieranie przejmowania przez pracowników przedsiębiorstw w kryzysie lub w przypadku braku spadkobierców; ustanowienie jednostek ds. restrukturyzacji w zakresie mobilności, promowanie regionu wśród nowych inwestorów, wspierania poszukiwań nowych użytkowników opuszczonej infrastruktury;
- o **indywidualne wsparcie dla zwolnionych pracowników, m.in. za pomocą publicznych służb zatrudnienia:** środki w zakresie szkoleń (portale poświęcone poradnictwu zawodowemu i szkoleniom, jednostki ds. restrukturyzacji w zakresie mobilności, kursy szkoleniowe); środki w zakresie mobilności (platformy zwolnień monitorowanych dla MŚP i przedsiębiorstw społecznych, wsparcie spółdzielni pracowniczych, plany mobilności geograficznej, wspieranie pul miejsc pracy tworzonych przez grupy pracodawców, zapewnianie odpraw i dodatków); świadczenia dla bezrobotnych skierowane do pracowników znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji;
- o **ułatwianie partnerstw** między odpowiednimi podmiotami, angażowanie publicznych służb zatrudnienia w tworzenie lokalnych platform na rzecz zwolnionych pracowników, koordynowanie wykorzystania funduszy strukturalnych i EFG zgodnego z zasadami pomocy państwa, stosowanie regionalnych grup zadaniowych jako środka mobilizacji wszystkich podmiotów i zasobów, organizacja przekwalifikowania zawodowego; tworzenie służb szybkiego reagowania, tworzenie systemów wsparcia dla MŚP i platform z udziałem wielu zainteresowanych stron (umowy dotyczące przekwalifikowania zawodowego), wspieranie nowych przedsiębiorstw dzięki skutecznej polityce na rzecz pobudzenia wzrostu regionalnego, tworzenia miejsc pracy oraz przedsiębiorczości.

## **KOMISJA EUROPEJSKA**

Komisja:

- o będzie **monitorować** sposób stosowania ram jakości w całej UE;

- o **przedstawi odnośne sprawozdania Parlamentowi Europejskiemu i partnerom społecznym** oraz szeroko je rozpowszechni;
- o **przed końcem 2016 r.** rozważy potrzebę **zmiany ram jakości**. W ramach tego działania Komisja określi, czy konieczne są dalsze działania, także legislacyjne;
- o będzie wspierać **prace związane z programowaniem europejskich funduszy strukturalnych i funduszy inwestycyjnych** (Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego), funduszy działających w oparciu o wspólne ramy strategiczne, jak również **Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji**, m.in. poprzez wzajemne uczenie się, budowanie sieci kontaktów i udzielanie pomocy technicznej;
- o rozważy **ewentualną konsolidację trzech dyrektyw dotyczących zaangażowania pracowników**, w związku z którą w pierwszej połowie 2014 r. może zostać przeprowadzony pierwszy etap konsultacji z partnerami społecznymi.

Tabela 1: Poszczególne podmioty i odnośne dobre praktyki - podsumowanie

	<b>PRZEWIDYWANIE ZMIAN</b>	<b>ZARZĄDZANIE PROCESAMI RESTRUKTURYZACJI</b>
<b>PRZEDSIĘBIORSTWA, PRZEDSTAWICIELE PRACODAWCÓW PARTNERZY SPOŁECZNI I ORGANIZACJE SEKTOROWE</b>	<p>Monitorowanie strategiczne otoczenia gospodarczego, biznesowego i rynkowego</p> <p>Analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności</p> <p>Wieloletni plan na rzecz zatrudnienia i umiejętności</p> <p>Środki w zakresie elastyczności, szkoleń i rozwoju zawodowego kierowane do poszczególnych pracowników</p> <p>Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności</p> <p>Informowanie, konsultacje i rokowania zbiorowe w zakresie powyższych kwestii</p>	<p>Promowanie wewnętrznego konsensusu w drodze wspólnej oceny sytuacji</p> <p>Analizowanie wszystkich możliwych wariantów przed rozważeniem zwolnień</p> <p>Organizowanie indywidualnego i spersonalizowanego wsparcia dla zwolnionych pracowników</p> <p>Informowanie, konsultacje i rokowania zbiorowe w zakresie powyższych kwestii</p> <p>Angażowanie zewnętrznych podmiotów</p>
<b>POSZCZEGÓLNI PRACOWNICY</b>	<p>Zwiększanie swojej zdolności do gromadzenia informacji koniecznych do zrozumienia sytuacji;</p> <p>Analizowanie swoich umiejętności i dostosowanie specjalizacji zawodowej do aktualnej sytuacji</p> <p>Podwyższanie swojej umiejętności przystosowania zawodowego i mobilności oraz przekwalifikowanie zawodowe dające realne szanse zatrudnienia</p> <p>Egzekwowanie prawa do kształcenia i szkolenia oraz akceptacja wiążących się z tym obowiązków</p>	<p>Szukanie informacji dotyczących strategii przedsiębiorstwa</p> <p>Analizowanie możliwych działań służących uniknięciu zwolnienia</p> <p>Korzystanie z indywidualnego i spersonalizowanego wsparcia</p>
<b>ORGANY KRAJOWE I REGIONALNE</b>	<p>Opracowanie narzędzi w zakresie prognozowania i przewidywania obejmujących zatrudnienie i umiejętności oraz wymiana informacji o rynku pracy</p> <p>Wzmacnianie aktywnej polityki rynku pracy, promowanie planów kwalifikacji i usług doradczych, udzielanie wsparcia finansowego</p> <p>Promowanie współpracy między podmiotami oraz podziału ryzyka</p> <p>Opracowanie ram na rzecz przekwalifikowania zawodowego</p> <p>Monitorowanie strategiczne otoczenia gospodarczego, biznesowego i rynkowego</p> <p>Analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności</p> <p>Wieloletni plan na rzecz zatrudnienia i umiejętności</p> <p>Środki w zakresie elastyczności, szkoleń i rozwoju zawodowego kierowane do poszczególnych pracowników</p> <p>Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności</p> <p>Pakty terytorialne na rzecz zatrudnienia, partnerstwa publiczno-prywatne</p>	<p>Gromadzenie danych na temat zwolnień, monitorowanie wpływu restrukturyzacji, wspieranie systemów wczesnego ostrzegania</p> <p>Umacnianie pozycji publicznych służb zatrudnienia, tworzenie programów zwolnień monitorowanych, promowanie tworzenia miejsc pracy</p> <p>Wspieranie lokalnych platform na rzecz mobilności, wspieranie mobilności poprzez dodatki oraz wspieranie grup w trudnej sytuacji finansowej</p> <p>Promowanie partnerstw i koordynacja wykorzystania funduszy strukturalnych</p> <p>Systemy wczesnego ostrzegania, zwoływanie posiedzeń podmiotów w celu dokonania wspólnej oceny</p> <p>Jednostki ds. restrukturyzacji w zakresie mobilności, wspieranie atrakcyjności inwestycyjnej i tworzenie miejsc pracy</p> <p>Wspieranie środków w zakresie szkoleń i mobilności</p>

