



# Instrumenty zarządzania procesami restrukturyzacji

---

**Dr Anna Kwiatkiewicz, BPI Polska**

Warszawa, 17 września 2009

---

BPI POLSKA Sp. z o.o.  
ul. Puławska 39 lok. 5; 02-805 Warszawa  
Tel.: +48 22 507 80 20  
Fax: +48 22 507 80 21  
E-mail: [bpipolska@bpi-group.com](mailto:bpipolska@bpi-group.com)  
[www.bpi-group.com/polska](http://www.bpi-group.com/polska)

*Ten dokument jest własnością intelektualną BPI Polska. Nie może być dystrybuowany ani powielany dla osób trzecich bez zgody BPI Polska.*

- **Charakterystyka procesów restrukturyzacji w Polsce**
- **Instrumenty wykorzystywane w procesach restrukturyzacji w Polsce**



### ■ Charakterystyka pierwszych procesów restrukturyzacyjnych

- ⌘ Pojawiły się po 1989 roku
- ⌘ Były związane z prywatyzacją lub zmianą własności przedsiębiorstwa
- ⌘ Obejmowały racjonalizację procesu produkcji i poziomu zatrudnienia
  - ◆ Outsourcing niektórych funkcji przedsiębiorstwa
  - ◆ Sprzedaż majątku niezwiązanego z podstawowym zakresem działalności przedsiębiorstwa
- ⌘ Dotyczyły głównie sektorów państwowych
  - ◆ Były ściśle regulowane przez prawo
- ⌘ Były zarządzane na poziomie branżowym, pomijając poziom przedsiębiorstw
- ⌘ Były utożsamiane ze zwolnieniami grupowymi
- ⌘ Wykorzystywały indywidualne pakiety odprawowe



### ■ Nowy charakter procesów restrukturyzacyjnych

- ⌘ Począwszy od końca lat 90-tych
- ⌘ Restrukturyzacja to „proces nieustannej zmiany ekonomicznej”
- ⌘ Choć stale kojarzona z niepokojami społecznymi i redukcją zatrudnienia, staje się znakiem rozwoju firmy
- ⌘ Pojawiają się nowe instrumenty: oprócz finansowych pakietów odprawowych pojawiają się usługi outplacementowe (np. programy szkoleniowe, inicjatywy nastawione na przekwalifikowywanie, usługi pośrednictwa pracy, pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej i inne)

### ■ Obecnie oba rodzaje procesów restrukturyzacyjnych przebiegają równolegle

- ⌘ Mniejsza liczba procesów restrukturyzacji wynikającej ze zmiany własności przedsiębiorstwa
- ⌘ Coraz więcej przypadków „podskórnej” i „cichej” restrukturyzacji



- **Rozwiązania emerytalne**
- **Zasiłki dla osób bezrobotnych**
- **Odprawy pieniężne**
- **Indywidualne pakiety odprawowe**
- **Usługi outplacementowe**
  - ⌘ **Programy szkoleniowe i przekwalifikowujące**



### ■ **Wcześniejsze emerytury (do końca 2008 roku)**

- ⌘ Najczęściej wykorzystywany instrument
- ⌘ Pierwsze procesy prywatyzacyjne: liczba emerytów i rencistów wzrosła o 2 mln (o 30%)

### ■ **Emerytury “pomostowe” (od 2009 roku)**

- ⌘ Rozwiązanie pozwalające przejść wcześniej na emeryturę
- ⌘ Mniej korzystne niż wcześniejsze emerytury

### ■ **Renty**

- ⌘ Uzyskanie prawa do renty sposobem przejścia na „wcześniejszą” lub “alternatywną” emeryturę



### ■ Zasiłek dla osób bezrobotnych

⌘ Prawo do zasiłku

⌘ Wysokość zasiłku

- ◆ Zależy od długości okresu zatrudnienia oraz od innych okresów zaliczanych do okresu warunkującego nabycie prawa do zasiłku (5 lat; 5-20 lat i powyżej 20 lat);

⌘ Okres pobierania zasiłku

- ◆ Uzależniony jest od stopy bezrobocia w powiecie oraz związany z długością okresów uprawniających do zasiłku (6 i 12 miesięcy)

### ■ Inne świadczenia dla osób bezrobotnych

⌘ Stypendium: od 100% do 120% kwoty zasiłku

⌘ Dodatek szkoleniowy: 20% zasiłku

⌘ Dodatek aktywizacyjny: 50% zasiłku



### ■ Zasady określone w ustawie z dnia 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników

#### ⌘ Warunek otrzymania odprawy

- ◆ Zwolnienie pracownika w ramach zwolnień grupowych z przyczyn niedotyczących pracowników
- ◆ Zmiana warunków pracy i/lub wynagrodzenia

### ■ Wysokość odpraw

- ⌘ Równowartość 1-miesięcznego wynagrodzenia (okres zatrudnienia: < 2 lata);
- ⌘ Równowartość 2-miesięcznego wynagrodzenia (okres zatrudnienia: 2-8 lat);
- ⌘ Równowartość 3-miesięcznego wynagrodzenia (okres zatrudnienia > 8 lat).

### ■ Inne świadczenia, np. wynikające z zakładowego układu zbiorowego.





### ■ Brak porozumień sektorowych związanych z restrukturyzacją

- ⌘ Pakiety odprawowe są negocjowane indywidualnie w przedsiębiorstwach
- ⌘ Programy Dobrowolnych Odejść (PDO)
  - ◆ Umowa o pracę musi być rozwiązana za porozumieniem stron

### ■ Struktura pakietów odprawowych

- ⌘ Jednorazowe świadczenie pieniężne w razie skorzystania przez pracowników z PDO
  - ◆ W latach 2001-2004: suma ryczałtowa (od 35 000 do 100 000 PLN)
  - ◆ Od 2005 roku: wielokrotność pensji miesięcznej (od 12 do 31 pensji)
- ⌘ Dodatkowe świadczenia pieniężne związane z długością okresu zatrudnienia w firmie
  - ◆ Np. 4000 PLN za każdy rok zatrudnienia



### ■ Struktura pakietów odprawowych c.d.

- ⌘ Dodatkowe świadczenia dla osób przechodzących na emeryturę
  - ◆ Jednorazowe świadczenie emerytalne
  - ◆ Emerytura pomostowa: dopłaty do czasu uzyskania prawa do pełnych praw emerytalnych
- ⌘ Programy szkoleniowe i przekwalifikowujące
- ⌘ Od roku 2005/2006: pomoc w założeniu i prowadzeniu własnej działalności gospodarczej
- ⌘ Przystąpienie do programu mobilności zawodowej
  - ◆ Od roku 2006/2007: jednorazowa premia pieniężna, dodatek komunikacyjny, dofinansowanie kosztów przeprowadzki i/lub wynajęcia mieszkania, rekompensata za utratę pracy przez małżonka, wzrost wynagrodzenia, dofinansowanie kosztów podróży dziecka do szkoły



### ■ Ewolucja zawartości pakietów odprawowych

- ⌘ Nacisk kładziony na wysokość odszkodowania finansowego
- ⌘ Stopniowe wzbogacanie odszkodowania finansowego o dodatkowe usługi
- ⌘ Ostatnio wzrost znaczenia usług outplacementowych, programów szkoleniowych i przekwalifikowujących, programów mobilności zawodowej (mobilność wewnętrzna lub zewnętrzna)



- **Stanowią część negocjowanych pakietów odprawowych**
- **Są adresowane do zwalnianych pracowników i zazwyczaj finansowane ze środków własnych pracodawcy**
  - ⌘ Dofinansowanie z EFS
- **Są najczęściej świadczone przez konsultantów zewnętrznych**
  - ⌘ Firmy prywatne
  - ⌘ Organizacje pozarządowe
- **Outplacement to m.in..**
  - ⌘ ... profesjonalne doradztwo zawodowe i poradnictwo indywidualne
  - ⌘ ... programy szkoleniowe oraz doradztwo i coaching dla osób zakładających działalność gospodarczą

# Dziękuję za uwagę!

**Anna Kwiatkiewicz,  
Dyrektor Działu Zatrudnienie i Polityka Społeczna, BPI Polska**

**Kontakt: [anna.kwiatkiewicz@bpi-group.com](mailto:anna.kwiatkiewicz@bpi-group.com)**





# RESTRUKTURYZACJA W POLSCE – CHARAKTERYSTYKA PROCESU I WNIOSKI

---

**Dr Anna Kwiatkiewicz, BPI Polska**

Warszawa, 16 września 2009

---

BPI POLSKA Sp. z o.o.  
ul. Puławska 39 lok. 5; 02-805 Warszawa  
Tel.: +48 22 507 80 20  
Fax: +48 22 507 80 21  
E-mail: [bpipolska@bpi-group.com](mailto:bpipolska@bpi-group.com)  
[www.bpi-group.com/polska](http://www.bpi-group.com/polska)

*Ten dokument jest własnością intelektualną BPI Polska. Nie może być dystrybuowany ani powielany dla osób trzecich bez zgody BPI Polska.*

- **Sytuacja gospodarcza i rynek pracy w Polsce**
- **Regulacje prawne dotyczące restrukturyzacji**
- **Instrumenty antycypowania restrukturyzacji**
- **Wnioski i rekomendacje**



## Sytuacja gospodarcza Polski na tle UE

Wzrost PKB 2008: 4,8%

Deficyt budżetowy

2009: 22,5 mld zł

2010: 52,2 mld zł

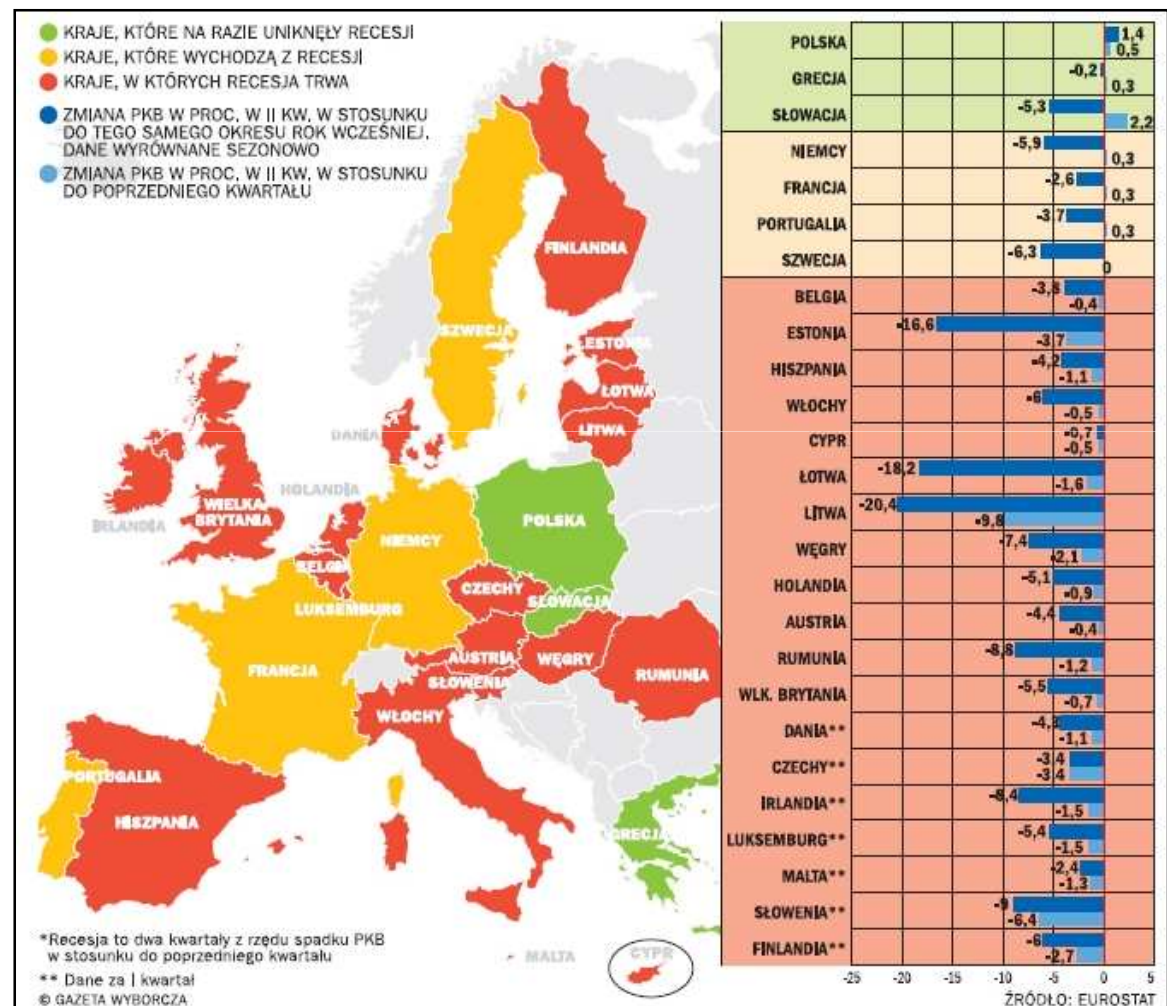
Inflacja 2008: 4,2%

2009: 3%

Bezrobocie: 9,5% w 2008  
a w 2009 nawet do 12%

Polska jest jedynym krajem UE,  
gdzie wzrost gospodarczy jest  
dodatni licząc rok do roku

Wzrost 1,1% za 2Q2009





### ■ Struktura polskiej gospodarki

	Rolnictwo (% PKB)		Przemysł (% PKB)		Przetwórstwo przemysłowe (% PKB)		Usługi (% PKB)	
	1990	2004	1990	2004	1990	2004	1990	2004
Francja	4	3	27	22	„	14	70	76
<b>Polska</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	„	<b>20</b>	<b>42</b>	<b>64</b>
Bułgaria	17	11	49	31	„	19	34	58

### ■ Gospodarka mieszana: sektor prywatny i publiczny

### ■ Niedokończone procesy prywatyzacyjne

⌘ Przemysł stoczniowy, energetyka

### ■ Tradycyjna produkcja przemysłowa

### Reformy sektora publicznego

### ■ Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)

⌘ 2000-2007: Polska to główny beneficjent BIZ

⌘ Polska jest krajem popularnym wśród inwestorów zagranicznych

- ◆ Duża liczba mieszkańców
- ◆ Obiecujący rynek
- ◆ Relatywnie niskie koszty produkcji i relatywnie wysoka wydajność
- ◆ Położenie geograficzne
- ◆ Kultura ekonomiczna

⌘ Sektory ze znaczącym udziałem BIZ w Polsce to: sektor usług finansowych, sektor przemysłowy – głównie przetwórstwo spożywcze i przemysł samochodowy – oraz handel detaliczny



### ■ Stopa zatrudnienia

- ⌘ Po okresie spadku poziomu zatrudnienia w latach 2000-2003, liczba osób zatrudnionych zaczęła wzrastać w 2004 roku, osiągając ponad 8,2 mln w 2008...
- ⌘ ... pomimo tego Polska wciąż jest krajem o jednym z najniższych wskaźników zatrudnienia (59,2%, średnia UE-27: 65,9%)

### ■ Struktura zatrudnienia

- ⌘ Odbiega od struktury zatrudnienia w gospodarkach rozwiniętych
  - ◆ Relatywnie niski udział zatrudnienia w sektorze usług: ok. 56%
  - ◆ Zatrudnienie w rolnictwie stopniowo spada, choć jego udział w całkowitym zatrudnieniu wciąż pozostaje wysoki: ponad 15,5%



### ■ Bezrobocie w Polsce

⌘ Wysoka stopa bezrobocia w okresie trwania procesów restrukturyzacyjnych związanych z prywatyzacją

◆ W 2002 roku osiągnęła najwyższy wskaźnik – 20%

⌘ Lipiec 2009: stopa bezrobocia wynosiła 10.8% wobec 9,1% w lipcu 2008 r.

⌘ Bezrobocie strukturalne

◆ Długotrwały charakter

◆ Wysoki wskaźnik wśród osób młodych, często absolwentów wyższych uczelni

◆ Duże regionalne zróżnicowanie, np. 8,1% w Wielkopolsce i 18,6% na Warmii i Mazurach (kwiecień 2009 r.)

### ■ Rozwiązania alternatywne w stosunku do tradycyjnych umów o pracę na czas nieokreślony

⌘ Wzrost umów na czas określony z 5% w 1997 roku do 28% (sic!) w 2007 r.

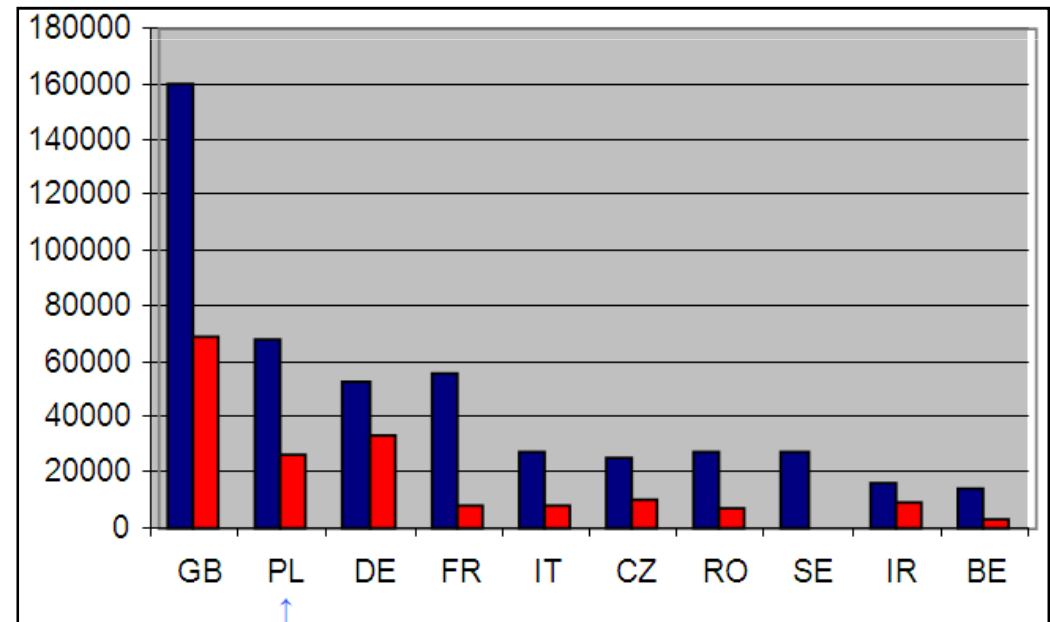
⌘ Zjawisko samozatrudnienia



### ■ Redukcje zatrudnienia w Polsce

#### ⌘ Najczęstsze powody restrukturyzacji w Polsce

- ◆ Restrukturyzacja wewnętrzna (ponad 18,5%) oraz bankructwa/zamknięcia działalności (ponad 4%)
- ◆ Branże najbardziej dotknięte: przetwórstwo przemysłowe oraz transport i komunikacji (dane ERM)
- ◆ Polska, obok Wielkiej Brytanii, należy do krajów, w których w latach 2004-2009 najwięcej było zwolnień spowodowanych procesami restrukturyzacyjnymi
- ◆ Problem zwalniania w „pustkę”: stosunkowo mało nowych miejsc pracy oraz niedopasowanie kwalifikacyjne



### ■ Zwolnienia grupowe

⌘ Podstawa prawna: ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników

- ◆ Przepisy stosowane do przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 20 osób
- ◆ W przedsiębiorstwach zatrudniających do 19 osób obowiązuje Kodeks Pracy

⌘ Definicja: zwolnienie w okresie 30 dni...

- ◆ ... 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 pracowników
- ◆ ... 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, lecz nie mniej niż 300 pracowników
- ◆ ... 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników

### ■ Zwolnienia monitorowane

- ⌘ Podstawa prawna: znowelizowana ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
  - ◆ Nowe obowiązki pracodawcy: zapewnienie programu wsparcia pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego
- ⌘ Definicja: pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy
  - ◆ Pracodawca jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników

### ■ Raportowanie o zwolnieniach grupowych i monitorowanych



### ■ Upadłość przedsiębiorstwa

#### ⌘ Kodeks Pracy

- ◆ Możliwe skrócenie trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia, najwyżej jednak do 1 miesiąca

#### ⌘ Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy

- ◆ Wyznacza kolejność dochodzenia roszczeń przez pracowników

#### ⌘ Ustawa z 28 lutego 2003 roku: prawo upadłościowe i naprawcze

- ◆ Reguluje zasady wspólnego dochodzenia roszczeń wierzycieli oraz zasady postępowania naprawczego wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością

✓ Upadłość przedsiębiorstwa jako metoda unikania kosztów zwolnień grupowych?





### ■ Administracja publiczna

⌘ Państwo jako ustawodawca i jako pracodawca-właściciel

⌘ Publiczne służby zatrudnienia (PSZ):

◆ Zadania: realizacja polityki rynku pracy na poziomie regionalnym

◆ Rola w procesach restrukturyzacji: PSZ inicjują i realizują przedsięwzięcia mające na celu rozwiązanie lub złagodzenie problemów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn nie dotyczących zakładu pracy

☞ Ograniczona rola PSZ w przypadku zwolnień grupowych spowodowanych restrukturyzacją – w praktyce ich rola jest ograniczona do uzyskania informacji na temat planowanych zwolnień

☞ Szansa na zmianę w związku z nowelizacją ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

### ■ Pracodawcy

- ⌘ Projektują proces restrukturyzacji i go wdrażają
- ⌘ Są zobowiązani do informowania i konsultowania planów restrukturyzacyjnych z przedstawicielami pracowników
- ⌘ Są zobowiązani do informowania powiatowego urzędu pracy o planowanych zwolnieniach grupowych

### ■ Przedstawiciele pracowników

- ⌘ Negocjują z pracodawcą pakiety odprawowe i inne działania osłonowe
  - ◆ Od walki o gwarancje zatrudnienia i zabezpieczenie finansowe pakietów odprawowych do zabezpieczania pracownikom efektywnych programów outplacementowych, wsparcia dla mobilności zawodowej i/lub zakładania własnej działalności gospodarczej



### ■ Interesariusze regionalni

#### ⌘ Urzędy Marszałkowskie

- ◆ Rola Europejskiego Funduszu Społecznego

#### ⌘ Wojewódzkie Urzędy Pracy

- ◆ Wraz z Powiatowymi Urzędami Pracy prowadzą regionalną politykę rynku pracy

#### ⌘ Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego

### ■ Konsultanci zewnętrzni

#### ⌘ Świadczą usługi outplacementowe w ramach pakietów odprawowych

- ◆ Finansowane ze środków własnych pracodawcy
- ◆ Możliwość dofinansowania wdrażanych inicjatyw ze środków EFS



### ■ Narzędzia antycypacji

#### ⌘ Systemy wczesnego ostrzegania

- ◆ *De facto* systemy przekazywania informacji

#### ⌘ Szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami

- ◆ Po raz pierwszy działania adresowane do osób jeszcze pracujących

#### ⌘ Działania na rzecz osób w wieku „50+”

#### ⌘ Wsparcie Europejskiego Funduszu Społecznego



### ■ Systemy wczesnego ostrzegania

- ⌘ Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników obliguje pracodawców do informowania o planowanych zwolnieniach
  - ◆ Pracodawcy obowiązani są poinformować właściwy powiatowy urząd pracy o planowanych zwolnieniach grupowych i monitorowanych związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstwa lub w przypadku ogłoszenia przez niego upadłości
  - ◆ Obowiązek ten nie dotyczy informowania o kwalifikacjach zwalnianych osób, ani żadnych innych szczegółowych danych, które mogłyby być wykorzystane przez potencjalnego pracodawcę

### ■ Szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami

- ⌘ Ustawa z 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
  - ◆ Definiuje instrumenty i narzędzia wzmocnienia umiejętności zawodowych – ale większość z nich odnosi się do wyłącznie do osób bezrobotnych
  - ◆ Ostatnie zmiany w ustawie umożliwiają wsparcie oraz adresowanie programów przekwalifikowujących do pracowników zanim stracą pracę:
    - ☞ Pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 osób w okresie 3 miesięcy musi uzgodnić zakres i formy wsparcia dla zwalnianych pracowników z powiatowym urzędem pracy
    - ☞ Wsparcie to obejmuje: usługi pośrednictwa pracy, doradztwo zawodowe, szkolenia i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy



### ■ Działania na rzecz osób w wieku 50+

- ⌘ Rządowy program *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*
  - ◆ Obniżenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem osób w wieku 50+ poprzez zwolnienie pracodawców z płacenia składek na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych dla osób w wieku przedemerytalnym
  - ◆ Zmiana systemów szkoleniowych w celu poprawy kwalifikacji osób 50+
- ⌘ Żaden z tych zapisów nie jest bezpośrednio powiązany z procesami restrukturyzacji

### ■ Rola Europejskiego Funduszu Społecznego

⌘ W latach 2004-2006:

- ◆ Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR)
- ◆ Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL)

⌘ W latach 2007-2013:

- ◆ Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL)
  - ☞ Priorytet 2 (poziom ogólnopolski) – podnoszenie poziomu zatrudnienia w celu pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich oraz promowanie adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników
  - ☞ Priorytet 8 – zorientowany na rozwój zasobów ludzkich w regionach





## ■ „Polski model” zarządzania procesami restrukturyzacji?

### ⌘ Brak antycypacji

- ◆ W Polsce nie ma kultury wczesnego informowania i ostrzegania w procesach restrukturyzacyjnych

### ⌘ Centralizacja dostępnych narzędzi na poziomie krajowym

- ◆ Brak narzędzi na poziomie regionalnym i lokalnym

### ⌘ Słabość dialogu społecznego w Polsce

- ◆ Rzadkie przypadki autonomicznego oraz sektorowego dialogu społecznego

### ⌘ Brak odpowiednich regulacji prawnych i systemowych rozwiązań



- **W celu usprawnienia „polskiego” modelu zarządzania procesami restrukturyzacji konieczne jest...**
  - ⌘ ... wdrożenie instrumentów adresowanych do przedsiębiorstw przechodzących procesy restrukturyzacyjne, a zwłaszcza systemu działań antycypacji restrukturyzacji
  - ⌘ ... promowanie systemu wczesnego przewidywania zmian oraz systemu efektywnego informowania i zaangażowanie w te procesy pracowników
  - ⌘ .... zaprojektowanie instrumentów wsparcia dla wszystkich kategorii pracowników dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi
  - ⌘ ... promowanie społecznie i ekonomicznie odpowiedzialnej restrukturyzacji oraz powołanie instytucji/wskazanie osób, które mogłyby pełnić funkcję lidera tych procesów („lider przyjaznej restrukturyzacji”)

- **W celu usprawnienia „polskiego” modelu zarządzania procesami restrukturyzacji konieczne jest...**
  - ⌘ ... upowszechnianie rezultatów zakończonych procesów restrukturyzacji
    - ◆ Dobre praktyki, wnioski, czynniki decydujące o powodzeniu lub porażce wprowadzanych zmian
  - ⌘ ... wzmacnianie bilateralnego dialogu społecznego oraz stymulowanie wielostronnych partnerstw na poziomie branżowym i lokalnym
    - ◆ Potencjalni partnerzy to administracja publiczna, przedstawiciele pracowników, pracodawców, władz regionalnych, organizacji pozarządowych działających na rynku pracy oraz konsultanci zewnętrzni
  - ⌘ ... monitorowanie efektywności stosowanych instrumentów zarządzania restrukturyzacją
    - ◆ Np. długofalowej efektywności usług outplacementowych



# Dziękuję za uwagę!

**Anna Kwiatkiewicz,  
Dyrektor Działu Zatrudnienie i Polityka Społeczna, BPI Polska**

**Kontakt: [anna.kwiatkiewicz@bpi-group.com](mailto:anna.kwiatkiewicz@bpi-group.com)**

