



Контролни списъци за процесите на реструктуриране



Европейска комисия

Контролни списъци за процесите на преструктуриране

Европейска комисия

ГД „Заетост, социални въпроси и равни възможности“

Част F.3

Ръкописът е завършен през февруари 2009 г.

Европейската комисия и всички лица, действащи от името на ЕК, не носят отговорност за ползването на съдържащата се в настоящата брошура информация.

© photos: IStock

За всяка употреба или възпроизвеждане на снимков материал извън авторското право на Европейските общности трябва да бъде искано разрешение директно от притежателя(ите) на авторските права

Повече допълнителна информация за Европейския съюз можете да намерите в Интернет чрез сървъра Europa (<http://europa.eu>).

Europe Direct е услуга, която ви помага да намерите отговорите на въпросите, свързани с Европейския съюз.

**Безплатен телефон (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Някои мобилни оператори не предоставят достъп до телефони, започващи с 00 800, или разговорите с тях са платени.

Преструктурирането е болезнен процес за участниците в него, особено за работещите лица и регионите. Настоящата икономическа криза, която засяга всички икономики на Европейския съюз, потвърждава това. Кризата има няколко негативни последици за трудовата заетост като резултат от нарастващия брой компании, принудени да преструктурират своите дейности.

Различните участници в преструктурирането имат всички предимства да работят съвместно, за да гарантират съгласуваност и взаимодействие между специфичните си роли в процеса на предвиждане и управление на промяната и преструктурирането. За да се увеличат шансовете за успешно преквалифициране до най-голяма степен на съкратените работници и на засегнатите преструктурирани компании и региони, трябва бързо да се вземат мерки като част от плана за преквалифициране, координиран от специфични експертни групи или подобни структури.

За да помогне на участниците, изправени пред преструктуриране в региона или компанията им, Комисията би желала да предостави на тяхно разположение набор от изчерпателни контролни списъци за конкретни дейности, насочени към прогнозирането, управлението и овладяването на процеса на преструктуриране.

Тези контролни списъци се основават на множество реални примери от добрите практики в контекста на прогнозирането и управлението на промените и процеса на преструктуриране в различни национални рамки, системи на индустриални отношения, както и в различен икономически и социален контекст. Дори и някои от споменатите във фишовите най-добри практики да не могат лесно да бъдат приложени в други условия, те могат да служат за източник на вдъхновение.

Контролните списъци са организирани като набор от документи адресирани до всеки един от основните участници (компании, представители на служителите, социални партньори, регионални власти, национални органи и самите служители). Дейностите във всеки един документ са разделени според времетраенето на предприеманите действия (дейности и инструменти, които постоянно ще се разработват, дейности по време и след процеса на преструктуриране).

Контролният списък се основава на резултатите от семинара, организиран от ГД „ЗАЕТОСТ“ в Брюксел на 11 февруари 2009 г. Над 40 експерта по преструктурирането от цяла Европа взеха участие в този семинар и идентифицираха над 600 дейности. Този контролен списък обединява най-важните идентифицирани дейности.

ВЪВЕДЕНИЕ

През последните години, Европейската комисия стартира няколко инициативи в областта на прогнозирането и управлението на промяната и преструктурирането (напр., създаването на Форум по процеса на преструктуриране, където се обсъдиха много примери на новаторски практики). Европейската комисия финансира и много проучвания по тази тема и подкрепи съвместната работна програма на Европейските социални партньори, която включва и интегриран проект върху преструктурирането в ЕС във формат 27 държави-членки¹.

От края на 90-те години на XX-ти век, с променлива скорост и форми на корпоративно преструктуриране, прогнозирането стана въпрос от особена важност. Появиха се нови практики от различни участници в и извън компаниите. Показаха, че преструктурирането може да се упра-

вява по-лесно с по-голям успех, когато социалните и регионални участници могат да предвидят отрицателните ефекти в краткосрочен план (оперативно прогнозиране) и, освен всичко друго, когато успеят да подготвят промяната в дългосрочен план (стратегическо прогнозиране).

Стратегическото и оперативното прогнозиране на промяната и преструктурирането са не само необходимо изискване за управлението на тези процеси по един обществено отговорен начин, а и за смекчаване на въздействието им върху обществото. Те са и необходимо предварително условие за икономически успех и за конкурентоспособност на компаниите. Като никога не се изпуска от поглед стратегически желаното развитие на компанията и се поставят процесите на промяната в рамките на дългосрочни анализи и управление (в сравнение с вземане на решения на база преследване на краткосрочни печалби или стремеж към стойността на активите), може да направи полезен принос за устойчивото развитие и за конкурентоспособността на компаниите. Това твърдение важи и за секторите на икономиката, регионите и икономиките като цяло.

Значението на времето и пространството

Колкото повече време за действие имат участниците преди обявяването на преструктурирането (или дори след обявяването, но преди изпълнението на плана за пре-

1 От 2004 г. Европейските партньори започнаха да извършват подробни национални проучвания на преструктурирането в страните-членки на ЕС. Досега, освен серията от национални доклади и семинари със социалните партньори, са написани два сравнителни доклада по преструктурирането в новите страни-членки и в десет „стари“. Понастоящем проектът е в крайната си фаза и обхваща седем държави-членки на ЕС преди да бъде завършен с окончателния доклад за оценка и голямата конференция през 2010 г. За повече информация и връзки, направете справка с раздела с библиографията.

структуриране), толкова повече пространство за обсъждане имат да го прогнозира и отговорно да се справят с него, както и да открият решения за последващи икономически и професионални проблеми. Периодът от време, заложен за реструктуриране (особено в контекста на ускоряване на промяната) напоследък стана основен фактор, който обуславя способността на участниците да проследяват положението, да идентифицират определени рискове (които зависят, например, от определеното ниво на квалификация, възраст, здравословно състояние и пол на засегнатите работници) и активно да действат.

Това означава, че начинът, по който ще реагира всеки един участник, силно зависи от времето, което има на разположение преди, повремена или след обявяването на реструктурирането. Има степени на предвидимост в управлението на промяната. Зависи къде е поставен времеви маркер.

Висока степен на предвидимост е възможна, когато предположението се използва като **постоянен** процес на мониторинг за развитие пригодността за наемане на работа и дейностите на компанията за устойчиво развитие. Такъв **предварителен подход** цели да възприеме и предварително да въведе стратегии, практики и мерки, които допринасят за възможността на компаниите и работещите лица да се адаптират към всички вътрешни и външни сътресения и трансформации. Към тази категория спадат националните, регионални и секторните обсерватории, които се занимават с перспективите на развитието на трудовата заетост, професионалните умения и кариерите. Ранните механизми за предупреждение се намесват като цяло малко по-късно, но са все още в този ранен етап на прогнозиране, който дава време на участниците да изградят обща представа за бъдещия икономически и социален напредък.

Прогнозирането може и да се проектира да управлява определен процес на реструктуриране по възможно най-добрия начин, да се открият алтернативи и да се ограничи отрицателното му въздействие върху обществото, според **„поправителния“ или фактически подход**. В този контекст, инструментите и процедурите се възприемат и използват на един ранен етап за подготвяне на работещите, организациите, работните процеси и на местния пазар на труда за последствията от реструктурирането, което вече е в ход. Тук целта е да се сведе до минимум въздействието от реструктурирането върху възможностите за работа на работещите и върху икономическото положение на засегнатия регион.

На последния етап има стратегии, които целят управлението на временна криза посредством използването на различни инструменти (напр., през настоящата криза, краткосрочни дейности или засилване на временни програми за безработни, трудова заетост на непълно работно време, и други). Основната идея на този подход е да се намерят начини да се поддържа работната сила

по време на кризата и после, след кризата, тази сила да е готова отново да заработи с нормални темпове. Но е важно и да се възприеме факта, че една криза може да стимулира необходимостта от адаптиране на структурите.

Ясно е, че настоящата икономическа криза драстично намалява времето и пространството за намеса чрез прогнозиране, както и възможностите на обществените и регионални участници да изпълнят решенията от прогнозите. Но, дори и в този период на криза, времето си остава жизнено определящ фактор за преодоляване на кризисното положение (напр., използването на краткосрочни работи, придружени с обучение).

Проблем на много нива и с различни участници

Прогнозирането може да се използва от въпросните участници на различни равнища (европейско, национално, регионално секторно и фирмено ниво). Как могат участниците да се ангажират с подготвянето на една постоянна промяна (особено преди обявяването на реструктурирането)? Кои са уменията и знанията на участниците за изграждане на споделена диагноза за положението при реструктурирането и за неговото регулиране? Има ли споделени диагнози и общо възприемане на кризата и на причините за нея?

Всички участници могат да играят активна роля в прогнозирането и управлението на промяната както показват съвременните и иновативни практики. В контекста на прогнозирането от различни участници, въпросните участници са не само от, но и извън компанията. Подходът на различните участници изисква и силна взаимовръзка между дейностите на различни равнища (мобилизиране на корпоративни стратегии, местно управление, профсъюзи, национални власти, регионални органи, обсерватории, университети, на европейско ниво, и т.н.). Разнообразието на тези взаимодействия, което обуславя ролята на различните участници, е комплексен фактор. То означава и, че някои дейности и политики са по-трудни за прилагане към малките и средни предприятия (МСП).

Що се отнася до **компаниите**, обществената отговорност за прогнозиране и управляване на промяната засяга както вътрешната, така и външната отговорност на компаниите (на местно, национално или на европейско/международно ниво). Отнася се, например, и до участието на компанията в оживяването на икономиката в региона, засегната от реструктурирането, като по този начин се цели да се гарантира преход в професията на съкратените служители.

От гледна точка на **представителите на служителите**, прогнозирането е до голяма степен свързано с възможността им да упражняват навреме социалните си и икономически прерогативи на различни равнища (местно, фирмено, в групата от компании и на национално и европейско ниво). Това, разбира се, предварително обуславя ефективен и конструктивен начин на изпълнение

на информационни, консултативни и договорни практики на ниво предприятия и групи.

От гледна точка на **отделния служител**, прогнозирането разчита на неговата способност, като индивид, да избере и използва програма за обучение, за да подобри пригодността си за наемане на работа на пазара на труда и да улесни прехода в кариерата и професионалния живот. Степента на трудностите, пред които се изправят съкратените работници, е различна според тяхната квалификация, като рискът е по-голям, когато нивото на квалификация е ниско. Що се отнася до пригодността за наемане на работа, явно е, че отделният служител не може да се счита като изолирана единица, но другите участници (работодател, представителна организация на служителите, социални партньори, власти) играят ключова роля в подкрепата, мотивирането и изразяването на одобрение за отделните служители.

За **социалните партньори**, колективното договаряне и другите форми на дву- и тристранно договаряне, преговаряне и водене на диалог са едни от най-важните инструменти на прогнозирането и управляването на промяната на фирмено и секторно (национално и европейско/международно) ниво. Социалните партньори играят и жизнено важна роля по отношение на „възприемането от обществото“ на дадена реструктурираща ситуация.

Националните и регионални власти могат да разработят определени дейности, които да подкрепят хора и компании в областта на прогнозирането на промяната и реструктурирането. Регионалните власти играят определена роля в координирането на всички участници и в предлагането на бързи отговори.

КОМПАНИИ

Компаниите са в центъра на процеса на реструктуриране. Всякакви ефективни действия за прогнозиране и социално отговорно реструктуриране **трябва да започнат и да се провеждат предимно в рамките на отделните компании**. Но често вътрешните дейности са недостатъчни за предотвратяване или намаляване на въздействието на реструктурирането върху обществото. Трябва да е комбинирано с паралелни мерки и инструменти, използвани от **други участници** (организации на социални партньори, национални власти и отделни служители) **на други нива на управление** (местно, регионално, национално, секторно и европейско).

Основен елемент на всяка една успешна стратегия за прогнозиране и предотвратяване на отрицателно въздействие от реструктурирането върху обществото е изграждането на **култура и практики за постоянна адаптация към промените**, посредством **постоянно** създаване и следване на инструменти, които улесняват по-плавната адаптация и спомогат за по-доброто справяне с кризисни ситуации след тяхното появяване: разработване на определени познания и умения в управлението на промяната, разработване на стратегии в управлението на кризите и създаването на системи за ранно предупреждение. Това означава, че стратегическите измерения са интегрирани в корпоративното управление за разлика от краткосрочната печалба или стремежа към стойностите на активите. За тази

цел, създаването в рамките на компаниите на **мениджъри по промяната**, които ще имат контакти с подобни звена, съществуващи на всички равнища (най-вече на регионално, национално и секторно ниво) изглежда особено полезно.

От особена важност е и поставянето на акцент върху ролята на компаниите, които те играят относно **пригодността за наемане на работа** или възможността за адаптиране на техните служители. Развитието на компетентностите на работещите е решаващо за успеха на компанията и за възможността на трудово ангажираните лица да управляват професионалния си живот.

МСП често се изключват от повечето програми за обучение и помощ и, следователно, изпитват трудности особено при справянето както с организационните, така и с по-всеобхватните икономически промени. Съвсем ясно е, че това е неблагоприятен сценарий, като се има предвид значението на МСП за работните места и развитието на ЕС. За да решат този проблем, **секторните организации и регионалните власти** могат да предложат инструменти и методи (напр., обединяване на ресурсите), за да се отчетат времето, културните и финансови особености на МСП. Тази намеса не само помага да се обучат и подкрепят служителите на МСП, но и дава стратегическа насока на бизнеса, което е ключова стъпка към положителното управление на промяната.

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

При **стратегическото планиране** на компаниите става въпрос за постоянен мониторинг на положението и на вероятното развитие на икономическото и финансово състояние на компанията, както и на технологичните разработки в светлината на един по-обширен пазар, секторни и социални тенденции, и отчитане на позицията на компанията в световните вериги за доставки. От особена важност е **разглеждането на човешките ресурси, трудовата заетост и уменията да са в основата на това стратегическо планиране**, както и внимателното включване на Управлението на човешките ресурси (УЧР) на практика. Това се превръща в конкретна политическа на **далновидно планиране на трудовата заетост и уменията (мерки за осигуряване на пригодност за наемане на работа)**.

ДЕЙНОСТИ		УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Стратегически дългосрочен мониторинг, включително и на транснационално ниво • Постоянно проследяване на положението и вероятното развитие на икономическото и финансово състояние на компанията, както и на технологичните разработки в светлината на един по-всеобхватен пазар, секторни и социални тенденции. • Разработване на стратегии за бизнес план, който обхваща анализ на секторните особености и определяне на позицията на компанията в световните вериги за доставки. • Поставяне разглеждането на човешките ресурси, трудовата заетост и уменията в основата на стратегическото планиране, включително чрез участие на УЧР в дейностите. Постоянно отбелязване от какви служители и умения се нуждае компанията • Разработване на дългосрочно планиране на количествените и качествените нужди („Обсерватория на работните места“), свързано с иновациите и стратегии за развитие. Планиране на мерките относно трудовата заетост и уменията • Създаване на дълготривишен план съвместно с представителите на служителите. • Редовно предоставяне на информация и консултации за развитието на трудовата заетост (количествено и качествено) и относно мерките за справяне с възможни отрицателни или проблематични случаи. Мерки адресирани към отделните служители • Мерки за гъвкавост: изграждане на дългосрочна гъвкавост в структурата на работната сила, както и на вътрешните правила за дългосрочна гъвкавост на работното време („профили на работното време“); смяна на заеманата длъжност на ротационен принцип. • Мерки за обучение: • помощ за създаването на съветници по придобиването на знания („представители на знанието“), за да се помогне на служителите да изберат правилното обучение; • разработване на периодични индивидуални „Оценки за компетентност“ (оценка на индивидуалните знания и умения, както и мотивации, насочена към определяне или удостоверяване на плана за обучение на всеки по отделно); • предоставяне на индивидуални планове за обучение (с количествени цели); • предоставяне на отделни сметки с цел придобиване на знания (сметки, насочени към поемане на разходите за обучение по избор на обучаемия) и бюджет на обучението; • изготвяне на пакети за обучение в сътрудничество с външни участници (регионални власти, университети/технологични институти, центрове за обучение, организациите, предоставящи услуги в областта на обучението, и т.н.); • Предлагане на отпуск за учене („Bildungsaufbau“), регулирано или от закон или от колективния договор.		Вътрешно партньорство: Участие на служителите и колективно договаряне Участие на служителите, включително и на транснационално ниво • Наличиe на ефективен социален диалог; • Наличиe на постоянна, регулярна и ефективна информация и консултиране на представители на служителите, което им позволява да предоставят принос от самото начало, да излагат мнението си по всички аспекти на въпросната тема, като се отдава необходимото значение на опазване пълнотата на секретната информация относно: • <i>стратегически диагнози и ориентации;</i> • <i>развитието на трудовата заетост (количествено и качествено) и мерките за справяне с възможни отрицателни или проблематични случаи;</i> • Инвестиране в изграждането на капацитет на служителите, включително по отношение на техническите умения (икономически, финансови, индустриални, и т.н.); • Наличиe на системи на двустранна комуникация и отчитане между различни равнища на представителство на служителите (европейско, национално, регионално, местно ниво); • Използване на Европейски работнически съвети (ЕРС) за разпространяване на информацията из цялата структура на групата. Колективно договаряне • Спорушение с представителите на служителите по конкретни процедури за справяне с промяната и реструктурирането, както и с проблемите на човешките ресурси, трудовата заетост и уменията. • Използване, когато е възможно, на преходни споразумения на компанията като инструмент за определяне на процедурите от рамката за реструктуриране на европейско ниво, като същевременно се позволява адаптиране към националния контекст. Външни партньорства По отношение на регионите • Наличиe на постоянни отношения и партньорства между работещите и регионалните власти, университетите и институциите за образование и обучение, технологични институти, развойни агенции и други уместни заинтересовани страни; споделяне с тях на дългосрочни стратегии. • Участие, принос и полза от външни обсерватории за работните места и уменията. • Участие в партньорства, мрежи и други инициативи, предприети на други нива (секторни, национални, и т.н.).

- Мерки за развитие на кариерата: „Дни на кариерата“ (инструменти за ориентация по отношение на възможностите за професионална кариера, представени в дните на „отворени врати“); „Кит за кариери“ (информационни механизми на разположение на всеки служител за развитие на работното място, взетите в момента мерки и възможностите за мобилност); - разработване на мерки за смяна на заеманата длъжност на ротационен принцип; - Други мерки: - интегриране на нови служители (инструктори, ръководители); - Участие в професионални стажове и двукомпонентни образователни системи. Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност - Увеличаване договорния обхват на заданията (в зависимост от необходимите компетенции: функционална гъвкавост, разширяване или смяна на заеманата длъжност на ротационен принцип); - Определяне на „семејства“ от умения, основни компетентности за всеки един служител и връзките между тях; паспорти по групи родни професии (инструмент за мобилност); - Развиване на вътрешна комуникационна система за обявени свободни места в рамките на компанията или на групата от компании; - Признаване и удостоверяване на познанията и опита чрез сертифициране (вътрешно и външно); - Създаване на схеми, насочени към стимулиране и подпомагане на мобилността на работещите между компаниите (фондове на мобилност с други компании). Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и насърчаване на многообразието - Равнопоставено отношение, многообразие и специфична насоченост на уязвимите групи: отчети за равнопоставено отношение, подкрепяне на достъпа на жените до технически професии и на малцинствените и уязвимите групи до всички нива на компетентност и функции - Проследяване на психо-социалното здраве със специален акцент върху адаптацията към промяната.	По отношение на бизнес средата - Ефективно планиране и работа при прогнозирането с всички заинтересовани страни (особено с онези, които принадлежат на веригите за допринасяне на стойност на фирмите), които може да са засегнати от реструктурирането и могат да допринесат за намаляване на неговото въздействие. - Ефективно споделяне на практики с други фирми чрез местни секторни организации на работодатели. - Внимание и помощ към цялата верига за доставки. - Създаване или участие на Центрове за конкурентоспособност (бизнес асоциации, научноизследователски центрове и организации за обучение, които участват в обща развойна стратегия, насочена към създаване на взаимодействие при новаторски проекти). - Създаване или участие в центрове за мобилност (центрове, насочени към стимулиране и улесняване на мобилността, по-точно чрез оказване на съдействие на работещите лица и техните семейства през периода на мобилност). - Създаване или участие в мрежи за сътрудничество с МСП..
---	--

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

Има три важни етапа в процеса на социално-отговорното управление на реструктурирането в рамките на компаниите: първо, да се **изгради вътрешно съгласие** при нужда от него; второ, да се **проучат всички възможни опции** преди да се предвиждат съкращения; трето, да се организира и предостави **индивидуална и персонализирана подкрепа на служителите**, които трябва да се съкратят, да се увеличат шансовете им за бързо връщане на пазара на труда. Тези етапи не са непременно разделени във времето, често се развиват едновременно.

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза - Установяване на ясна бизнес обосновка за промяната и реструктурирането. - Интегриране на плана за реструктуриране в дългосрочната стратегия на компанията. - Предоставяне на изчерпателна информация и консултации на представителите на служителите по решенията относно прогнозираното реструктуриране възможно най-рано и, при всички случаи, по време, когато всички опции са все още отворени и им позволяват да направят своя принос и да изложат мнението си по всички аспекти на тези решения. - Използване на най-добрите ЕРС като инструмент за получаване на смислена информация и консултации в случай на преходно реструктуриране и на разпространяване на резултатите из цялата структура на групата. - Включване на външни заинтересовани страни (региони и т.н.) в диагнозата, която води до реструктуриране.	Вътрешни ресурси и процедури - Наличие на споразумения на национално и транснационално ниво при управлението на реструктурирането и при конкретни мерки. - Откритост и стратегическо мислене, които трябва да обхващат цялата организация, включително и нейните служители - Информационни и консултативни процедури с представителите на служителите по всички предвиджани мерки с цел да се постигне консенсус по планираните мерки. - Споразумение с представителите на служителите по процедурата, която трябва да се следва в определени ситуации на реструктуриране. - Всички участници трябва да вземат участие на равно основание. - Гаранции за равнопоставено отношение и равни възможности за всички служители в рамките на компанията, като се избягва склонността към „всеки може всичко“ и се използва средното управленско ниво възможно най-много.

Проучване на всички възможни опции преди съкращенията • Предвиждане на съкращения само в краен случай. • Разпределяне на планираните мерки във времето. • Проучване на алтернативни решения: изкупуване на компанията от служителите, естествено напускане, най-вече посредством пенсиониране или, в краен случай, ранно пенсиониране, напускане по взаимно съгласие, вътрешно или външно пренасочване, намаляване интензивността на работата, на работното време, осигуряване на кадри от компанията, професионални насоки, помощ за намиране на друга работа или за създаване на бизнес. • Планиране на възстановяване и преразпределение на индустриални обекти с вероятност да бъдат изоставени, както поради мерки за опазване на околната среда, така и като начин да се усвоят част от работните места, които ще бъдат изгубени. Оказване на индивидуална и персонална подкрепа на служителите • Изграждане на информационен консултативен център за предоставяне на изчерпателна информация за пазара на труда на съкратените или заплашени от съкращение служители, за техните права и за условията на напускане, договорени през процеса на реструктуриране. • Създаване на ядра за мобилност и звена за пренасочване в рамките на компаниите (ядра при преход). • Чрез тези ядра или звена, или чрез каквито и да са други средства: разработване на мерки за осигуряване на пригодност за наемане на работа и за компенсация: • обучение и преквалификация, пренасочване; • съдействие при търсенето на работа (включително платен отпуск за търсене на работа); • консултации и психологическа помощ, както за съкратените служители, така и за онези, които остават в компанията; • помощ при създаване на МСП и кооперации; • заплащане на справедливи компенсации. • Проследяване на психо-социалното здраве като резултат от процеса на реструктуриране.	Включване на външни участници • Използване на установени работни отношения и партньорства с регионални власти, университети, организации, предоставящи услуги в областта на образованието и обучението, технологични институти, развойни агенции и други съответни заинтересовани страни. • Участие в Регионални експертни групи (съвместни експертни групи за оказване на съдействие на освободени от длъжност служители, фондации за уволнени служители, и тн.). • Създаване, използване или стартиране на мрежи за сътрудничество с МСП. • Ефективно проследяване и оказване на подкрепа на цялата верига за доставки.
--	---

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ	
Оценка • Оценяване и предоговаряне на процеса с представителите на служителите. • Публикуване на годишен отчет за социални връзки и заетост с раздел, посветен на реструктурирането. Проследяване на съкратените служители • Принос към проследяването на съкратените служители през професионалната им кариера за определен период от време.	

ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Представителите на служителите в компанията и на ниво групи са **основните партньори в управлението** по време на процеса на реструктуриране. Въпреки всичко, те трябва да са включени и активно да участват във **всички прогнозни мерки** и постоянни механизми, създадени от компанията, както вътрешни, така и външни. Като представляват цялата работна сила, те са в уникалната позиция да работят с мениджъра по промяната, да насърчават плавната промяна и реструктуриране и да гарантират, че интересите на служителите са опазени.

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

Представителите на служителите в компанията и на ниво група са незаменими партньори в управлението във всички мерки, насочени към **прогнозиране и управление на нуждите от работни места и умения**. Представяват крайните бенефициенти на тези политики – служителите – и, следователно, са в привилегирована позиция за да ги мобилизират. Имат и задълбочени познания и богат опит по тези въпроси, могат да се свързват с външните си организации. Жизнено важно е цялостното им участие в процеса на адаптация към промяната и реструктурирането и на този ранен етап на прогнозиране.

УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ	
Стратегически дългосрочен мониторинг, включително и на транснационално ниво - Участие в постоянно проследяване на положението и вероятното развитие на икономическото и финансово състояние на компанията, както и на технологичните разработки, в светлината на един по-всеобхватен пазар, секторни и социални тенденции. - Разработване на стратегии за бизнес план, който обхваща анализ на секторните особености и определяне позицията на компанията в световните вериги за доставки. Непрекъснато отбелязване от какви служители и умения се нуждае компанията - Участие в определянето на нуждите от нови умения (количествени и качествени) и свързването им с новаторски и развойни стратегии. Участие на служителите в дългосрочния план - Принос към дълготгодишния план за трудовата заетост и умения. - Активно участие в информационните и консултативни процедури, насочени към прогнозиране развитието на трудовата заетост и към приемане на мерки за справяне с проблематичните случаи. Мерки, адресирани към отделните служители - Принос чрез преговори и колективно договаряне за гъвкави и сигурни договорни споразумения (гъвкавост на работното време в дългосрочен план, както и осигуряване на пригодност за наемане на работа/обучение/напредък в професионален аспект/мобилност). - Активно участие в подготовката и приемането на всички мерки за индивидуална подкрепа. - Действане като „светлици по придобиване на знания“ за служителите, особено за най-уязвимите (осигуряване на лични съвети относно обучението, кариерата, курсовете, квалификацията, финансова помощ за обучението, и т.н.). - Създаване на обсерватория по стреса за проследяване състоянието на здравето със специален акцент върху адаптацията към промените. Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност - Принос чрез преговори и колективно договаряне за увеличаване на договорния обхват от задачи. - Участие и, когато е необходимо или подходящо, договаряне на всички предвиджани мерки за мобилност. Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и подкрепяне на многообразието - Участие в определянето, договарянето и въвеждането на политики за равнопоставено отношение, антидискриминация и подкрепа на уязвимите групи.	Вътрешно партньорство: Участие на служителите и колективно договаряне Участие в процедурите за въвеждане на служители, включително и на транснационално ниво - Наблягане на значението да се постави трудовата заетост и уменията в основата на стратегическото планиране и решения на компанията. - Наличие на собствени механизми за проследяване на икономическото и финансовото положение на компанията и вероятното му развитие, както и принос към процеса на споделяне на информация, консултации и диагностициране по стратегически въпроси, на база възможност за независим анализ. - Участие във вземане на стратегически и специфични решения в рамките на компанията, както и във всякакви информационни и консултативни процедури, свързани с дългосрочното планиране на трудовата заетост и умения. - Инвестиране в дейности чрез ЕРС като средство за натрупване на широки познания; разпространяването им на всички нива на групата чрез формални и неформални мрежи и механизми. - Подпомагане като цяло на обмена на информация между представителите на компанията и на регионалните представители – офисите на профсъюзите на различни нива на компанията, сътрудничество между съюзите и представителите на различни равнища (европейско, национално и местно). - Наличие на механизми за изграждане на капацитет за намеса чрез обучение по икономически, финансови и индустриални въпроси за всички представители, както и чрез външни експертни консултации. - Инвестиции във време и ресурси сред категориите уязвими служители (жени, младежи, хора с увреждания, лица в напреднала възраст, и т.н.). - Гаранции за равнопоставено отношение и равни възможности за всички служители в рамките на компанията, като се избягва склонността към „всеки може всичко“ и се използва средното управленско ниво възможно най-много. Колективно договаряне - Участие в споразумения с компания от типа GPES (ЧР, трудова заетост/умения и планиране на реструктурирането); представяне на въпроси относно трудовата заетост/уменията в прогнозните споразумения. - Ефективно използване, когато е подходящо, на вътрешнофирмени споразумения за гореизложените цели. Външни партньорства По отношение на регионите - Участие в регионални партньорства и мрежи, включително обсерватории на работните места и умения. - Участие в подобни инициативи, предприятия на други нива (секторни, национални, и т.н.). По отношение на бизнес средата - Създаване на работни отношения и обмен на служители с представители на веригите за доставки. - Участие в мерки, насочени към подкрепа на заобикалящата бизнес среда. - Развиване на обмен на служители по транснационалните мрежи. - Стимулиране на дейности от страна на подизпълнители към служителите в рамката на реструктурирането.

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

Представителите на служителите играят ключова роля в три основни етапа на процеса на реструктуриране: постигане на консенсус, проучване на всички възможни опции преди съкращенията и оказване на персонална подкрепа на съкратените работници.

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза - Изграждане заедно с ръководството на споделена диагноза и допринасяне за нейното разпространяване на всички нива. - Участие и принос към действията на управлението, насочени към информирание и консултиране на представителите на служителите по обобщената и предвиджаното съдържание на мерките за реструктуриране. - Използване на ЕРС като форум и на Европейските профсъюзни федерации като ресурс за компетентност и познания при транснационални действия в реструктурирането. - Съгласуване по определени процедури на компанията за справяне с дадени ситуации при реструктурирането. Проучване на всички възможни опции преди съкращенията - Цялостно участие в обсъждането с управлението на възможните алтернативи на съкращенията. - Участие в рамкови споразумения на ниво ЕС за управление на реструктурирането в сътрудничество с ЕРС и с помощта на националните и Европейските профсъюзни федерации. - Участие в преговори с ръководството по съдържанието на възможни алтернативни опции. - Обмен на опит и идеи чрез мрежа с участниците по места, с европейските представители и други представители по веригата на стойност. Оказване на индивидуална и персонална подкрепа на служителите - Принос към информационните и консултативни центрове. - Принос, включително и чрез преговори и споразумения, ако е приложимо, към определянето и внедряването на всички механизми за подкрепа на отделните служители, които има вероятност да бъдат съкратени. - Проследяване на съкратените служители, докато си намерят нова работа.	Вътрешни ресурси и процедури - Познания по различните налични инструменти и ресурси, и участие в сесии за обучение, последвани от комуникация работещите. - Подробно проучване на информационните/консултативни и инструменти за договаряне, както и на процедурните аспекти на управлението на реструктурирането, така и на конкретните мерки. - Откритост и стратегическо мислене, които трябва да обхванат цялата организация, включително и нейните служители - Подобряване и подпомагане на съгласуваността на гледната точка на различните представители на служителите. Включване на външни участници - Участие във външни партньорства, в по-широки мрежи и в механизми и структури, насочени към оказване на подкрепа на отделните работници (напр., регионални експертни групи). - Подпомагане на интерирането на цялата верига за доставка в подготовката и управлението на процеса на реструктуриране.

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ
Оценка - Оценяване на последствията от споразуменията по реструктурирането и предоговарянето, ако е необходимо. - Проследяване ефективността на социалните мерки при реструктурирането. - Принос и даване на мнение по Годишния отчет за трудовата заетост и социалните връзки. Проследяване на съкратените служители - Принос към проследяване на съкратените служители през професионалната им кариера за определен период от време.

СЛУЖИТЕЛИ

Служителите, заедно с компаниите, са основен участник в процеса на реструктуриране – и в същото време, много често, основни жертви на реструктурирането. При зачитане специфичните отговорности на другите участници в създаването на цял набор от условия, които ще дадат на служителите реална възможност да намерят посоката през тези процеси, успехът на всяко едно усилие да бъдат сведени до минимум социалните разходи за реструктурирането зависи, доколкото това се отнася до отговорността на служителите, от:

- тяхната инициативност, динамизъм и положително отношение през цялото време, а не само, когато пред тях са конкретните перспективи от реструктуриране или загуба на работата;
- капацитетът им да събират информацията, която ще им помогне да разберат ситуацията (ако е възможно предварително, преди конкретното реструктуриране);
- близостта им до техните представители за адаптиране;
- капацитетът им да са пригодни за наемане на работа и мобилни, както и да правят възможни промени в професионалната си кариера;
- налични рамки и дейности за помагане на служителите при засилване **пригодността им за наемане на работа**.

За тази група участници е особено необходимо да се подчертае, че предоставянето на **рамки и институционален** контекст е основен фактор за тяхната способност да предприемат действия.

Възможностите, предоставени на служителите по отношение на обучение и помощ могат да са много различни според категориите служителите (временни работници-агенти, работници на временни договори, и т.н.), а и според големината на компаниите.

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

Служителите играят главна роля в развитието на познанията и уменията си за засилване капацитета си за адаптация (годност за наемане на работа). Другите участници трябва активно да работят за създаване на рамкови условия и институции, необходими на служителите да предприемат действия, за да постигнат тези цели.

ДЕЙНОСТИ		УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Непрекъснато отбелязване на нуждите от служители и умения - Развитие на компетентност за мобилност и капацитет за адаптиране. - Участие в и проследяване отблизо, пряко и чрез техните представители, на отбелязването на бъдещите нужди на компанията от умения, както и на развитието на трудовата заетост и уменията, необходими в региона.		Вътрешно партньорство: участие на служителите и колективно договаряне Участие на служителите, включително и на транснационално ниво - Създаване на условия за подпомагане на социалния диалог. - Постоянен контакт с представителите на служителите по стратегическите въпроси на компанията. - Редовна информация, предоставяна за икономическата среда на компанията/сектора/по места. Колективно договаряне - Налична информация за съществуващи спорушения и процедури за справяне с промяната и реструктурирането, включително онези, сключени от ръководството и представителите на служителите на ниво преход. Външни партньорства - Налична информация за бъдеща трудова заетост, възможности за образование и обучение (при местни и национални власти). - Открито участие в инициативи, организирани от регионални органи и насочени към стимулиране на възможностите за трудова заетост и умения.
Дългосрочни планове за трудова заетост и умения на фирмено и регионално ниво - Принос към дългосрочния план, пряко и чрез техните представители. - Активно и постоянно да се информират за предвижданото развитие на трудовата заетост в рамките на компанията и региона и за предвижданите мерки за справяне с възможни проблематични ситуации.		
Мерки адресирани към отделните служители - Мерки за гъвкавост: да са отворени към развитие и гъвкавост на професията и работното време. - Мерки за обучение: - Да са отворени към актуализиране на уменията си. - Упражняване на правото на образование и обучение и приемане на съответните задължения за получаване на образование и обучение. - Използване на персоналната сметка за обучение. - Инвестиране в обучението през целия живот и непрекъснато професионално обучение. - Мерки за развитие на кариерата: - Създаване на автобиография; проследяване на вътрешни възможности за напредване в кариерата. - Използване на интернет инструменти за получаване на информация за развитието на бизнеса, трудовата заетост и уменията в рамките на компанията и в региона. - Посещение при консултант по трудовите въпроси; молба за оценка от служител в компанията на нуждите от умения и пропуските във вашите умения по отношение на обучението („Оценка за компетентност“). - Работа по лични или професионални проекти. - Развиване на социални компетентности. - Искане за редовна оценка на работата и изпълнението и обсъждане на кариерата. - Използване на всички налични инструменти за ориентация, насоки в кариерата и възможности за мобилност извън компанията за целите на планирането на индивидуалната кариера.		
Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност - Готовност за многофункционалност на договора. - Използване на вътрешни информационни инструменти за вътрешна мобилност и трансфери. - Изискване на сертификати за формално и неформално обучение. - Активно търсене на информация за бъдещи възможности за работа (чрез местните центрове за работа, фондове за мобилност и т.н.).		
Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и насърчаване на многообразието Принос към и информираност за въвеждането на политики за равнопоставено отношение, антидискриминация и подкрепа на уязвимите групи.		

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

Много от дейностите, които трябва постоянно да се извършват, са полезни и когато реструктурирането стане реалност. Служителите, които активно извършват тези постоянни дейности, са по-добре подготвени да се изправят пред риска от безработица и бързо да се върнат на пазара на труда. Освен тези постоянни дейности, някои други са много полезни при осъществяване на реструктурирането.

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза • Търсене на информация за напредък в стратегията на компанията и пазара на труда. • Търсене на информация за напредъка на компанията и възможни планове за реструктуриране. • Поддържане на тясна връзка с вашите представители и активно участие в процедурите за информираност, консултации и разпространение на им. В рамките на възможни опции преди съкращенията • Разработване на индивидуален план за действие за намиране на работа (нова длъжност в рамките на компанията, в рамките на други компании, на друго място, и т.н.) и непредубеденост към трансфер в рамките/между компаниите. • Искане за персонални срещи с ръководителя преди договарянето на социалния пакет (за определяне на най-добрия пакет за вашето преместване на друга позиция). • Участие в управлението на реструктурирането (психологическо въздействие). • Искане за напътствия по време на целия процес на реструктуриране. • Искане за обучение за изпълнение на работата, насоки за кариерата и специално обучение в съответствие с предложенията за работа. • Използване на „отпуск за обучение“. Използване на индивидуална подкрепа за служителите • Поддържане на тясна връзка с представителите на служителите за плана и процеса на реструктуриране. • Поддържане на връзка със „звената за пренасочване“ или „ядрата при преход“ (ядра създадени на вътрешнофирмено равнище с група хора, които да проследяват съкратените работници) там, където съществуват. • Реструктуриране на трудовата борса (център за работа), за получаване на информация относно предложения за работа. • Искане на помощ от работодателя в периода преди съкращението (платена отпускат за търсене на работа; предоставяне на възможности на място/подкрепа). • Искане за обучение през периодите на безработица. • Практикуване на техники при интервюта за работа. • Посещаване на курсове за основни умения веднага след съкращението. • При потенциална географска мобилност или трансфер, търсене на помощ за намиране на работа за другите членове на семейството. • Проучване възможността за „кооперации за трудова заетост“ (което дава колективна помощ на хора, стартиращи свой собствен бизнес) за започване на самостоятелна дейност. • Присъединяване към различни организации на работодатели (асоциации на работодателите, фондове за работа, фондове за мобилност, фондове за умения, определяне на заплати, и т.н.). • Проверяване на финансовите предложения от публични институции за повишаване на квалификацията.	Ресурси и процедури • Разбираема информация по правните и конвенционални въпроси на правилата за реструктуриране. Включване на външни участници • Възможност за участие в схема за създаване на работни места, подготвена от властите.

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ
Проследяване на съкратените служители • Участие в запитвания относно напредъка на вашата кариера.

СОЦИАЛНИ ПАРТНЬОРИ И СЕКТОРНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Социалните партньори представляват служителите и работниците на междупрофесионално и секторно ниво. Те играят ключова роля в прогнозирането и управлението на промените. **Капацитетът им за намеса на всички нива** (местно, регионално, национално и европейско) чрез социален диалог и механизми за колективно договаряне ги поставя в привилегирована позиция да координират дейности, насочени към стимулиране и разработване на социални инструменти за прогнозиране и управление на реструктурирането.

Те са важни участници в създаването на иновациите, свързани със социалната сфера, икономически и социален прогрес, солидарност, социално включване и практики с добро качество за трудова заетост на всички нива (предприемател, сектор, региони). Създаването на осигурителни фондове от гаранции, обучение и работни места е особено новаторска практика, разработена през последните години.

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

Организациите на социалните партньори и на секторите играят основна роля в **прогнозирането на структурните промени и напредъка на трудовата заетост и нуждата от умения**. Действието им - особено на секторно равнище – могат да оформят или добавят дейности на ниво компании, на национално или регионално ниво.

УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ	
ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Непрекъснато отбелязване на нуждите от служители и умения - Участие в създаването и управлението на подходящи инструменти за ранно предупреждение и съответните механизми за предвиждане или подготовка на реструктурирането на национално, регионално или секторно ниво. - Изграждане на секторно ниво на рамки за наблюдаване на макроикономическите промени и определяне на общи социални цели и цели на трудовата заетост. - Мобилизиране в дългосрочен план за проследяване развитието на трудовата заетост, работните места и уменията на секторно и регионално ниво, например, чрез активно участие в секторните и териториалните наблюдения в тези сфери. - Благосклонност към обмена и подпомагане на преговорите за новаторство и нужда от нови умения в икономическите сектори, насърчаване на преговорите в тази сфера. Разработване на рамки и участие на работещи лица - Разработване и преобразуване на специфични инструменти за колективно договаряне, които да съпътстват реструктурирането: подпомагане на колективното договаряне в тази сфера на европейско, национално, секторно, регионално, местно и фирмено равнище. - Разработване на механизми за споделяне на рисковете, свързани със самата загуба на работа (осигурителни фондове за гаранции, обучение и работни места) или за сътрудничество с националните власти. - Участие в редовни преговори (двустранни или многостранни) по процедурите за предвиждане и управление на промяната и реструктурирането. - Създаване на насоки за предвиждане на реструктурирането на секторно, национално и фирмено равнище. Мерки, адресирани към отделните работници - Помощ за създаване на субсидия за пренасочване и/или изграждане на звено за пренасочване или на център за работа, за да се има ясна диагноза за професионалното бъдеще на всеки един работник. - Изграждане или принос към програми за развитие на уменията на национално, регионално и фирмено равнище, както и подпомагане на възходящите процеси на развитие на отделните служители. - Помощ за създаване на професионални ваучери за работници, за да се увеличи пригодността им за наемане на работа. - Свързване на професионалното обучение с подпомагане качеството на работа за всеки по отделно. - Повишаване на осведомеността на хората за значението на прогнозирането, особено сред най-уязвимите групи. - Подкрепа за персоналните мерки. Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност - Улесняване и осигуряване на професионалните пътеки и прехода между периодите на трудова заетост в и извън предприятието, особено в рамките на колективните договори. - Склучване на споразумение за придобиване на компетентности („паспорт за уменията“) - Насърчаване на новаторски социални мерки за подобряване на вътрешната и външна мобилност на работещите (напр., разработване на лични/семеен услуги за помощ). Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и насърчаване на многообразието - Вземане в предвид на съществуващото разграничение между статута на работещите, за да се избегне дискриминация и да се разгледа проблема с преквалифицирането или актуализирането на уменията на уязвимите служители. - Подкрепа на равнопоставеното отношение. - Благоприятстване на достъпа и връщането на работа на уязвимите групи (слабо квалифицирани, служители на временен трудов договор, служители на почасова работа, и тн.).	Вътрешно партньорство & социален диалог: Участие на служителите и колективно договаряне - Създаване на благоприятни условия за подпомагане на социалния диалог. Участие на работещите лица - Координиране на ролята и работата на представителите на ниво компания, включително и на европейско равнище (ЕПС) и като цяло, организации на по-ниско ниво. Колективно договаряне - Координиране на ролята на различните участници на различни равнища: национално, регионално или секторно. - Оформяне, чрез секторно или междупрофесионално колективно договаряне на преходни фирмени споразумения за предвиждане и управление на реструктурирането и подкрепата за участието на представители на служителите (включително ЕПС) в изпълнението на такива споразумения. - Договаряне на колективни споразумения относно създаването на механизми за споделяне на рисковете, свързани със загубата на работа (осигурителни фондове за гаранции, обучение и работа) или участие в подобни механизми, създадени от публичните власти (на национално, регионално или секторно равнище). - Разработване на секторни процедурни споразумения по прогнозиране и управление на промяната (секторни обсерватории, съвети за уменията, и тн.). Външни партньорства С бизнес средата - Прогнозирането е съсредоточено в отношението и поведението на ръководството на компанията и представителите на МСП. - Положение и характеристики на МСП, които са взети под внимание. - Положение, при което се стимулира оказването на помощ на МСП. - Подкрепа на обсъжданията на ниво местен пазар на труда и сътрудничество с агенциите по трудова заетост. - Стабилно партньорство на секторно ниво. С региони - Социален диалог и колективно договаряне на фирмено и секторно равнище, отворени и за регионалните и местни власти, агенциите по трудова заетост, както и за други съответни заинтересовани страни; прозрачност по дългосрочната стратегия. - Разработване на съгласувани действия на територията и подкрепата на териториалните и личностните споразумения (регионални власти, социални партньори, предприятия) по прогнозирането. - Подкрепа за политиките за развитие на уменията с професионалисти от сектори и насърчаване при сключването на междупрофесионални регионални рамкови споразумения, които включват и МСП. На европейско ниво - Наличие на референтна рамка за прогнозиране на промяната и реструктурирането (междупрофесионално и секторно). - Наличие на аналитична рамка за развитието на работната заетост и умения на секторно равнище. - Наличие на секторни партньорства и диалог на европейско ниво (напр., съвместни програми, споразумения и програми/рамки за съвместни дейности).

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза - Споделяне на разбирането на икономическия контекст и диагноза между членовете и сътрудниците, както и с всички заинтересовани страни. - Установяване на ясна бизнес обстановка за промяната и реструктурирането. - Подкрепа за комуникациите, създаването на контакти чрез мрежи и управлението сред различните заинтересовани страни. Проучване и договаряне на всички възможни опции за избягване на съкращенията - Улесняване на изграждането на координация на европейско ниво на профсъюзите за подпомагане на ЕРС в превантивната им и активна роля. - Стимулиране на преговорите на ниво ЕС при преходно реструктуриране. - Помощ на компаниите и служители при определяне и разбиране на пълния обхват на алтернативните опции. - Оформяне и разработване на динамиката на преговорите по всички мерки, предвиджани за справяне с реструктурирането. - Предвиждане на специфични колективни мерки за МСП. - Подкрепа за проучване многообразието и новаторството (смяна на производството и организацията на работата), стимулиране адаптирането на уменията на работещите лица към новите технологии. - Създаване на условия за консултативни и договорни обсъждания за адаптиране към промяната на база изпълнението, чрез колективното договаряне, на политиките при смяната на професията. - Осигуряване на техническа помощ на членовете на федерациите на профсъюзите и работодателите. Оказване на помощ на всеки един съкратен работник по отделно - Оказване на подкрепа за вътрешните ядра за мобилност („ядра при преход“). - Оказване на подкрепа при внедряването на местните платформи за мобилност (споделена от няколко компании – а именно МСП – на ниво зона за трудова заетост). Тази платформа за мобилност или за професионален преход не е свързана с компания или сектор, и трябва да е с различни участници. - Създаване на горещи телефонни линии за психо-социална помощ. - Създаване на секторни фондове за обучение при пренасочване. - Разработване на мерки, благоприятстващи географската мобилност, напр. помощи за построяване на жилище, помощи за мобилност - Изпълнение на мерки за функционална мобилност на база нуждите от качествени служители на компаниите. - Разработване на набори от инструменти, които да помогнат на хората да се адаптират към безработицата/завръщане на пазара на труда.	Вътрешни ресурси и процедури - Договаряне на споразумения на всички нива с оповестяване и социална съгласуваност помежду им. Включване на външни участници - Сътрудничество между всички заинтересовани страни: териториални власти, частни агенции, НПО. - Сътрудничество с правителствата за премахване на бариерите (повече гъвкавост по време на криза). - Разработване на мрежи в полза на МСП. - На европейско ниво: определяне на референтни рамки за управляване на реструктурирането.

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ
Оценка - Проследяване на процеса след реструктурирането. - Подпомагане на обмена на всички добри практики между участниците. - Проследяване на настоящите практики за свеждане до минимум на социалните разходи и разпространяване на най-добрите практики. - Проследяване на изпълнението на споразуменията (на всички равнища). Проследяване на съкратените работници - Принос към проследяването на съкратените работници през професионалната им кариера за определен период от време.

РЕГИОНАЛНИ ВЛАСТИ

Заедно с националните правителства, регионалните власти играят голяма роля в **координиране работата на заинтересованите страни**, които участват във всеки регион чрез реструктуриращи дейности или са ангажирани в процесите на тяхното прогнозиране (компани, представители на служителите, социални партньори и индустриални организации, агенции за регионално развитие, институции за образование и обучение, отделни служители, и т.н.).

Друга задача, която влиза в отговорностите на регионалните власти, е свързана с **подпомагането на регионалното развитие, икономическото и социално пре-насочване** в региони, които има вероятност или вече са засегнати от тежки процеси на реструктуриране.

В тази насока е важно да се отбележи, че регионите създават **Регионални експертни групи** (орган, в който участват всички заинтересовани страни, интересувачи се от трудовата заетост в региона) и обучават **„Мениджъри по промяната“**, които ще действат като аниматори на всички икономически, социални и институционални участници, обединени около тези две цели.

Ефективността на процесите на прогнозиране, разработени от участниците, е различна според времето, което те имат за стратегически и ефективни действия. Една ранна диагноза допринася за ефективно прогнозиране, докато закъснялата (или сбъркана) диагноза възпрепятства възможностите както на стратегическото, така и на оперативното изпреварване на събитията. Времето наистина е фактор от особена важност.

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Непрекъснато отбелязване от какви служители и умения се нуждае компанията • Създаване на регионални обсерватории на икономическите промени, на трудовата заетост и умения. • Събиране на данни за планиране на икономическите равнище. • Създаване на регионални звена за разузнаване, които да проследяват икономиката и да създават системи за предварително предупреждение. • Създаване на редовни работни отношения с големите компании за събиране на информация по стратегическите планове, които влияят върху регионалната икономика и обмен на перспективите за регионалното развитие. • Общ преглед на наличните компетентности. • Създаване на клуб на мениджърите в сферата на УЧР по управление на промяната. Дългосрочен план за бизнес, трудова заетост и умения • Подпомагане и оказване на подкрепа на регионалното развитие: • извършване на анализ на предимства, недостатъци, възможности и рискове (SWOT) на регионалната икономика. • насърчаване на територията за привличане на нови инвеститори, • идентифициране на новаторски водещи сектори в областта, • анализиране на местния пазар на труда по отношение на рисковете при трудовата заетост, • събиране на участници за създаване на споделена диагноза; • създаване на партньорства за планиране на умения • извършване на одити на околната среда, за да се види дали е възможно да се създадат нови работни места по проекти за околната среда, • разглеждане на специални икономически зони, • помощ за създаване на местен бизнес • осигуряване на фондове за научни изследвания и развитие, • разглеждане на използване на държавни субсидии за работни места, свързани с околната среда. • Информираност за планове на компанията относно напредъка на трудовата заетост. Мерки, адресирани към отделните служители • Оказване на помощ при акредитирането на формалното и неформално придобиване на знания. • Подкрепяне на регионалните политики за обучение през целия живот. • Предлагане на кредити за адаптация в хода на обучението. Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност • Създаване на база данни необходими на работодателите за гъвкава работна сила • Съчетаване на работници и работодатели.	Вътрешно партньорство: В рамките на региона • Наличие на постоянни органи на местно ниво за проследяване на промяната; регионална експертна група и „Мениджъри по промяната“. • Създаване на териториални пактове за трудова заетост (партньорства на заинтересованите страни за поддържане на трудовата заетост). • Създаване на регионални публично-частни партньорства за проследяване и справяне с престоуртурирането. • Подсилена институционална регионална структура за компетенции и умения. • Засилена легитимност на регионалните обсерватории. • Поглед извън традиционните участници, напр., консултации с местното население. По отношение на бизнес средата • Подпомагане на публично-частното партньорство при предвиждане на икономическите промени. • Сътрудничество с университети, висши учебни заведения и институти за научно-технически изследвания и развитие. • Осигуряване на обучение на МСП за планиране на трудовата заетост и уменията. • Идентифицирани групи (напр., големи компании и доставчици) • Подкрепа за диалог между големите компании и МСП. • Подкрепа за пуловете за конкурентоспособност (групи от предприятия) и за технологичните платформи (свърствени институти за научни изследвания и развитие) и промоционални инструменти за научни изследвания и развитие. Външни отговорности и партньорства • Участие в обмен на добри практики на национално и европейско равнище.

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза • Създаване на система за ранно предупреждение. • Събиране на участници за създаване на споделена диагноза; • Извършване на оценка на въздействието от реструктурирането, която включва всички партньори по места. Проучване на всички възможни опции преди съкращенията • Подкрепа на сливанията на устойчиви части от реструктурираните компании и създаване на нови предприятия. • Подкрепа на сливанията в криза или без правоприемници от служителите • Създаване на звено за мобилно пренасочване (кооперативно звено за пренасочване на работници, особено при МСП). • Стимулиране на територията за привличане на нови инвеститори или за консолидиране на местните звена. • Подкрепа в търсенето на нови потребители на изоставените съоръжения. • Съдействие при посредничеството. Оказване на индивидуална помощ на съкратените служители • Мерки за обучение: • създаване на портали за насоки в професионално отношение и за обучение; • подкрепяне на обучението чрез публични ядра за пренасочване; • подкрепа на разработването и осигуряването на курсове за обучение (посветени, например, на основни умения, търсене на работа и предприемачество). • Мерки за мобилност: • изграждане на платформи за мобилност, преквалификация и икономическо развитие; • създаване на общи платформи за професионална преквалификация и пренасочване на кадри за МСП и социални предприятия; • подкрепа на кооперативите и новите предприятия на служителите; • организиране на информационни и консултативни събития от типа „обслужване на едно гише“ (където служителите могат да съберат цялата информация от един единствен източник); • насърчаване на географската мобилност (ежира за транспорта/жилището/децата) чрез финансиране или съфинансиране на отделни дейности за мобилност; • подкрепа за създаване на пулове от работни места от групите на работодателите; • създаване на ресурсни центрове за безработните; • свързване на съкратени работници с компании, които се нуждаят от квалифицирани кадри. Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и насърчаване на многообразието • Предотвратяване на изолацията на служителите чрез създаване на социални мрежи. • Осигуряване на обучение за служителите на краткосрочни и почасови трудови договори, както и особено за уязвимите групи.	Ресурси и процедури • Използване на регионални експертни групи при наличие на реструктуриране като средство за мобилизиране на всички участници и ресурси. • Осигуряване на финансова помощ там, където е оправдано. • Подкрепа на гаранциите и банковите кредити на МСП. • Източници на ЕС/национално/друго финансиране в подкрепа на идентифицирани инициативи за създаване на работни места. • Координиране на молбите за финансиране към Европейския фонд за приспособяване към глобализацията и към други европейски/национални фондове. • Финансиране на помощни дейности на представители на работодателите. • Финансиране на регионални структури/мрежи за координиране. • Координиране на различни инструменти, насочени към организиране на прехода към друго работно място. • Създаване на служби за бързо реагиране. • Капацитет за бързо реагиране от страна на участниците на регулаторното търсене. Включване на външни участници • Подкрепа на новаторски МСП. • Системи за подкрепа на МСП, включително достъп до консултации за кредити, обучение, субсидии. • Наличие на програми на различни заинтересовани страни (договори за професионален преход). • Подкрепа за сътрудничество между държавните служби за трудова заетост и частните агенции за трудова заетост. • Механизми за предоставяне на трансграничните мрежи на разположение на хората, които участват в инициативите за професионална преквалификация и пренасочване на кадри и командироване.

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ
Оценка • Оценка на мерките при реструктурирането и публикуване на резултатите. • Анализирание на управлението на реструктурирането и стартиране на ръководна организация за управление на бъдещи случаи на реструктуриране. • Ревизиране на стратегията за регионално развитие в светлината на опита от реструктурирането и неговото въздействие. Проследяване на съкратените служители • Извършване на дългосрочни оценки на кариерите на съкратените служители. • Създаване на база данни за проучвания за определен период от време на управляваните кариерни пътеки.

НАЦИОНАЛНИ ОРГАНИ

Дори и ако основните участници в реструктуриращите процеси са компании, техните служители и социални партньори, както и публичните органи играят важна роля. Те оформят съответната правна рамка, определят и преследват целите на политиката по трудовата заетост, управляват важни прогнозни инструменти, притежават институционален капацитет да помогнат на служителите (чрез институции за образование и обучение, центрове за работни места, и др.) и управляват значителни финансови средства, които могат да се разпределят за посрещане нуждите на реструктуриращи се компании и техните служители. Други ръководени от правителството инструменти са посредничеството, прогнозните инструменти и програмите за стимулиране. Основният принос на правителствата е в създаването или подкрепата за създаване на механизми за споделяне на риска (гаранции, обучение и осигурителни фондове за работни места).

ПОСТОЯННИ ДЕЙНОСТИ

Правителствата и националните държавни администрации са в позиция да помогнат на другите участници да измислят и разработят **прогнозни механизми за планиране на трудовата заетост и уменията**.
Успешното реструктуриране не е възможно без здрава основа, създадена от правителствени действия през спектър от национални политики. Необходимо е подкрепяща правна, регулаторна и финансова среда.

УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ	
ДЕЙНОСТИ Непрекъснато отбелязване на нуждите от служители и умения - Изграждане на обсерватории на трудовата заетост и умения в сътрудничество със съответните участници (сектори и региони). - Координиране и подкрепа (включително с финансиране) на секторни и регионални обсерватории. - Разработване на прогнозни и предвиждателни инструменти за нуждите от работна ръка и умения. - Създаване на инструменти за ефективен обмен на информация на пазара на труда. Разработване на дългосрочен план - Създаване или разработване на правна рамка, която облагодетелства предвиждането на промяната и реструктурирането. - Изграждане на национално оперативно планиране на трудовата заетост и уменията. - Съпоставяне на възможностите за образование и обучение, предлагани от институциите с нуждите на компаниите и секторите. - Стимулиране на създаване на план за „дългосрочно управление на трудовата заетост и умения“ в рамките на компаниите. - Създаване на национален гаранционен фонд с дарения от компаниите, който финансира адаптацията на служителите (преди и след съкращения) чрез помощ от печалбите, мерки за обучение и други активни мерки на пазара на труда; в противен случай, подкрепа за създаване на такива механизми на регионално ниво или от социалните партньори. Мерки, адресирани към отделните служители - Засилване на активните политики на пазара на труда. - Предлагане на квалификационни планове, ориентирани към бъдещето. - Разработване на национални стратегии за обучение през целия живот (ОЦЖ). - Подкрепа на развитието на компетентността със специален акцент върху общите умения и компетентности. - Предлагане на консултативни услуги за кариерата, както и на индивидуални сметки за придобиване на знания. - Насърчаване на комбинация от краткосрочна работа с активни мерки като алтернатива на съкращенията. - Проследяване на психо-социалното здраве и разработване на превантивни дейности. - Финансиране и съфинансиране от компании и други заинтересовани страни на горезисловените мерки. Мерки, насочени към подкрепяне на вътрешната и външна мобилност - Разработване на национална политика и стимули за подпомагане на географската и професионалната мобилност. - Разработване на правна и оперативна рамка за професионалния преход. - Създаване на системи за сертифициране на уменията и за възможности за преход. - Осигуряване на достъп до професионално обучение на всички и особено на нискоквалифицираните служители. - Финансиране и подкрепа на програмите за квалификация. Мерки за гарантиране на равнопоставено отношение и насърчаване на многообразието - Разработване на подходящи политики и програми за равенство и антидискриминация, както и на мерки съсредоточени върху особено уязвими групи.	Вътрешно партньорство: Участие на служителите и колективно договаряне - Подкрепа на всички форми за преговаряне и колективно договаряне по прогнозирането на промяната и реструктурирането, както и по дългосрочното планиране на трудовата заетост и уменията на национално, секторно и фирмено равнище. - Подкрепа чрез законодателни дейности и посредством други средства във всички форми на участие на служителите в прогнозирането на фирмено равнище. Външни партньорства По отношение на регионите - Подпомагане на сътрудничеството сред участниците в регионите (възстановяване на сътрудничеството преди и по време на реструктурирането). - Разпределение на ролите и ефективните рамки на сътрудничество между съответните участници от публичния и частния сектор. - Оказване на съдействие при регионалните инициативи, насочени към създаване на механизми за прогнозирането на промяната и реструктурирането, подкрепа за планирането на трудовата заетост и уменията, и споделянето на рисковете. - Засилване на вътрешноправителственото сътрудничество (отделите за трудова заетост, финанси, индустрия, търговия, регионално развитие). - Засилване на легитимността на регионалните обсерватории. По отношение на бизнес средата - Подпомагане на социалния диалог, колективното договаряне и тристранните механизми за справяне както със стратегическите, така и със специфичните проблеми. - Подпомагане на ефективното предприемачество и на политиките на МСП в споменатите по-горе сфери. - Стартиране на национални програми за продуктивност и подобряване на условията на работното място. - Подобряване на сътрудничеството между участниците за развитие на обучението (обща структура/органи). - Разработване на групи. На европейско равнище: - Координиране на регионално, национално и европейско ниво (Структурни фондове). - Мобилизиране на всички форми на сътрудничество и ефективно усвояване на Структурните фондове според приоритетите в съответствие с горните цели. - Участие в или подкрепа за обмена на добри практики на европейско ниво.

ПО ВРЕМЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ

Жизнено важен инструмент е подходящата правна и оперативна рамка за професионалния преход, партньорствата и управлението.

ДЕЙНОСТИ	УСЛОВИЯ ЗА УСПЕХ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ
Споделена диагноза - Събиране на данни за съкращенията на национално, регионално и секторно равнище. - Проследяване на въздействието от реструктурирането в определени сектори и региони, които са по-силно засегнати. - Оказване на съдействие за изграждане на системи за ранно предупреждение на регионално равнище. Проучване на всички възможни опции преди съкращенията - Подпомагане и принос за икономическото съживяване на региони, тежко засегнати от реструктурирането. - Проследяване на социалните планове (мерки, които предлагат алтернативи на съкращенията, оказване на съдействие при завръщането на пазара на труда и компенсация) и съпътстващи мерки с оглед на това, да се помогне на служителите, които има вероятност да бъдат съкратени. - Подсилване на държавните служби за трудова заетост и фокусиране на работата им върху най-засегнатите. - Създаване, чрез законодателството, на програми и структури за консултации и намиране на работа. - Подпомагане за директно създаване на работни места. - Създаване на механизми за споделяне на рискове и дейности. - Подкрепа на сливанията на предприятия в криза или без правопоприемници от служителите Оказване на помощ на всеки един съкратен служител по отделно - Улесняване на достъпа до финансови и административни инструменти. - Оказване на подкрепа за изграждане на местни служби за консултации и намиране на работа, както и на такъва за мобилност: насърчаване на участието на ДСТЗ и използването на активна политика на пазара на труда (АППТ). - Улесняване мобилността на съкратените работници чрез компенсация при уволнение и помощи за намалаване въздействието на възможна загуба на заплати. - Предоставяне на помощи при безработица на групи уязвими работещи (жени, младежи, лица с ниски доходи, и др.). - Разработване на миграционна политика, ориентирана към пазара на труда (акцент върху квалификацията). - Припособяване и бързо адаптиране на дейностите за намиране на работа на съкратените работници. - Развитие на обучение в предприемачество, за да се помогне на съкратените работници да създадат МСП. - Други стимули за създаване на работни места за МСП/лицата, упражняващи свободни професии.	Ресурси и процедури - Разработване на регулативни документи за специфични реструктуриращи инструменти (напр., ядра за пренасочване). - Създаване и/или оказване на подкрепа на „реструктуриращи експертни групи“ в засегнатите райони за координиране на дейностите на всички съответни участници (държавни служби за трудова заетост (ДСТЗ), институции за социално осигуряване, центрове за обучение, и др.) - Спомагане за „стратегическо“ партньорство между бизнес общността, местните регионални органи и институциите за обучение и образование. - Участие на ДСТЗ във въвеждането на местни програми за съкратени работници. - Създаване на механизми за компенсация и субсидии за подпомагане на подизпълнителите или на засегнатото население. - Създаване на съвети за обезпечаване на работни места. - Координиране на участниците (споделяне, политически подкрепа, мониторинг и проследяване). - Предоставяне на постоянни консултации на представителите на МСП. - Подпомагане създаването на групи от МСП, за да могат заедно да се изправят пред предизвикателствата на реструктурирането. Включване на външни участници - Съсредоточаване върху съответствието на националните закони с европейските директиви за реструктурирането. - Координиране на регионално, национално и европейско ниво (Структурни фондове). - Ефективно използване на Структурните фондове според приоритетите в съответствие с поставените цели. - Участие в или подкрепа за обмена на добри практики на европейско равнище.

СЛЕД ВЛИЗАНЕТО В СИЛА НА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕТО

ДЕЙНОСТИ
Оценка - Обмен на опит с другите страни. - Обмен на най-добрите практики на национално ниво. - Извършване на оценка 6 месеца и 2 години след реструктурирането. - Разработване на информационни инструменти (брошури, рекламни материали и др.). Проследяване на съкратените служители - Инструментиране на държавните служби за трудова заетост да проследяват съкратените служители за определен период от време.

ПРОСЛЕДЯВАНЕ

Големият брой обсъждания по време на семинара, организиран на 11 февруари 2009 г. в Брюксел, показва, че този контролен списък трябва широко да се разпространи и обсъди с други европейски експерти.

Ето защо Европейската комисия планира изпълнението на три дейности в близко бъдеще за обмен на възгледи и за попълване на представените документи:

1. Стартирането на 27 национални семинара по реструктурирането през м. април 2009 г. Семинарите ще се организират във всичките 27 държави-членки от м. април 2009 г. до м. юни 2010 г. и ще са насочени към осигуряване на подробен и изчерпателен преглед на съществуващите механизми и практики за прогнозиране и управление на промяната във всяка една държава-членка (на национално, регионално и местно равнище). В допълнение, от тях се очаква да проучат ефективността на онези механизми и инструменти (основаващи се на оценката на инструментите и на практиките на компаниите), както и да представят най-новаторските от тях и да се обсъди възможната им употреба спрямо друг контекст. Контролните списъци ще се използват като основен документ и ще се обсъждат и попълват по време на всеки един национален семинар.
2. Проект на документ с повече подробности като пряко проследяване на контролните списъци. Група от европейски експерти ще работи няколко месеца, за да довърши и разработи настоящия контролен списък с кратки описания за всеки вид дейност, както и с конкретни практически примери.
3. Организиране на форум по реструктурирането в края на 2009 г. в Брюксел, за да се даде възможност на повече от 200 експерта от Европа да обменят и обсъдят контролните списъци, както и набора от инструменти.

РЕЧНИК

Оценка за компетентност

Оценка на компетентностите и мотивациите на отделния служител с цел да се определи или удостовери плана му за обучение.

Кът за кариери

Информационни механизми на разположение на всеки служител за развитие на работното място, взетите в момента мерки и възможностите за мобилност.

Дни на кариерата

Инструменти за ориентация по отношение на възможностите за професионална кариера, представени в дните на „отворени врати“.

Центрове за конкурентоспособност

Бизнес асоциации, научноизследователски центрове и организации за обучение, които участват в обща развойна стратегия, насочена към създаване на взаимодействие при новаторски проекти.

Инструменти за ранно предупреждение

Механизми за предвиждане на реструктурирането чрез навременно предупреждаване на участниците, за да могат да подготвят компанията и служителите преди осъществяване на реструктурирането.

ЕРС

Европейски работнически съвети: Работнически съвети, които работят на европейско ниво, консултират и информират работниците, представляват ги в компаниите на прехода.

Индивидуални сметки за придобиване на знания

Сметки, насочени към поемане на разходите по придобиването на знания по избор на обучаващото се лице.

Вътрешни ядра за мобилност

Структури, създадени вътре в реструктурираните компании или с помощта на държавните органи за подпомагане на съкратените работници да намерят нова работа в рамките на групата (големите компании) или в друга компания и/или сектор. Тези ядра се състоят от хора, които търсят възможности за намиране на работа на съкратените работници, отговарящи на техните знания и умения.

Съветници по придобиването на знанията

Представител на служителите, който предоставя лични съвети относно придобиването на знания, кариерата, курсовете, квалификациите, финансовите помощи при учене, и т.н.

Центрове за мобилност

Центрове, създадени с цел да се окуражава и улеснява мобилността, а именно чрез оказване на съдействие на работниците и техните семейства през периода им на мобилност.

Споделяне на рискове

Структура или схема, насочена към споделяне на специфични рискове, свързани със загубата на работа по-скоро при голяма част от населението, отколкото при отделния работник чрез, например, създаване на гаранционни фондове или фондове за обучение и осигуряване на работни места с или без участието на националните власти.

Ядра за пренасочване

Ядра, изградени вътре в компанията с група хора за проследяване на съкратените работници.

Звено за преразпределение/Център за работни места

Структура, предназначена за подпомагане на съкратените работници след реструктурирането да намерят нова работа, като използват инструменти като оценката на знанията и уменията на работниците.

Съвети за умения

Структури, които анализират пропуските в уменията, съществуващи на секторно равнище между търсенето и предлагането на работна ръка, като включват различни участници (напр., социални партньори, доставчици на обучение и образование, национални власти), вижте, например, съветите за умения във Великобритания.

Паспорт на уменията

Документ за придобитите знания и умения на работника чрез обучение или работа с оглед насърчаване на вътрешната и външна мобилност на работещото лице.

Социални планове

Мерки, които предлагат алтернативи на съкращаването, оказват съдействие при организирането на намиране на нова работа и получаването на компенсация.

Безработица/набори от инструменти за преразпределение

Документи, които регрупираат подробни списъци от дейности за избиране, за да се помогне на работещите по-добре да се справят с този период на безработица, както и да им окаже съдействие при намирането на нова работа.

Ваучери

Система от кредити за часове в обучение (професионални ваучери), предоставяни на всеки работник, за да му се даде възможност да се обучава и така да подобри своята пригодност за наемане на работа.

БИБЛИОГРАФИЯ

Managing Change, Група на високо равнище по икономическите и социални последици от индустриалната промяна, Окончателен доклад, ГД „ЗАЕТОСТ“, ЕК, 1998 г.

Labour market policy for socially responsible workforce adjustment, Peter Auer, MOT, Employment paper 2001/14, 2001

A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises, Gary B. Hansen, MOT, 2001 г.

Boîte à outils en matière de restructurations, Voss, Wilke, Maack and Partner, ETUC (КПС), 2007

Restructuring Work and Employment in Europe, (MIRE (Мониторинг на иновативното реструктуриране в Европа) - Чл. 6 ЕСФ), редакция В. Gazier и F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008 г.

Окончателен доклад от проекта AgirE, (Чл. 6 ЕСФ), 2008 г., <http://www.fse-agire.com>

Restructuring in Europe 2008, ГД „ЗАЕТОСТ“, ЕК, Работен документ на Комисията, 2008 г.

Plant-level responses to the economic crisis in Europe, Vera Glassner и Béla Galgoczi, ЕСИ, РД 2009.01, 2009 г.

National Dossiers and further resources разработени в контекста на Съвместната програма на европейските социални партньори по реструктурирането (виж: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring: Основни изводи от проекта на КПС „Засилване ролята на работническите представителни органи и профсъюзните организации в рамката на реструктуриращите дейности“, КПС, Брюксел 2007 г.

Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS) е научноизследователски проект, финансиран по линия на програмата „Социално-икономически и хуманитарни науки“, Шеста рамкова програма www.worksproject.be

Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide, D Tarren, H. Potter и S. Moore, Working Lives Research Institute (Научно изследователски институт за професионален живот), Доклад за EURELECTRIC, ESPU и EMCEF, 2008 г. 27/11/2008 - 28/11/2008

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations), ГД „ЗАЕТОСТ“, Европейска комисия, Европа

Where to find more information?

The following information can be found on the Europa website under the address:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies



■ Служба за публикации