



# Rakennejärjestelyprosessien tarkistuslistat





# Rakennejärjestelyprosessien tarkistuslistat

Euroopan komissio  
PO Työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasiat  
Yksikkö F.3  
Käsikirjoitus on valmistunut helmikuussa 2009

Euroopan komissio tai kukaan komission nimissä toimiva henkilö ei ole vastuussa tämän julkaisun sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

© photos: IStock

Muiden kuin Euroopan yhteisöjen tekijänoikeuksin suojattujen valokuvien käytön tai jäljentämisen osalta lupaa on anottava suoraan tekijänoikeuksien omistajilta.

Suuri määrä muuta tietoa Euroopan unionista on käytettävissä Internetissä Europa-palvelimen kautta (<http://europa.eu>).

Europe Direct -palvelu auttaa sinua löytämään  
vastaukset Euroopan unioniin liittyviin kysymyksiisi

Freephone number (\*):  
**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* ) Jotkin matkapuhelinoperaattorit eivät salli pääsyä 00 800 alkuisiin numeroihin, tai niistä voidaan laskuttaa.

Rakennejärjestely on vaikea asia kaikille asianosaisille, erityisesti työntekijöille ja alueille. Nykyinen kaikkiin Euroopan unionin talouksiin vaikuttava talouskriisi vahvistaa tämän. Kriisillä on vakavia negatiivisia vaikutuksia työllisyyteen, koska jatkuvasti kasvava määrä yrityksiä joutuu saneeraamaan toimintojaan.

Rakennejärjestelyihin liittyvät erilaiset toimijat työskentelevät yhdessä varmistaakseen, että heidän rooliensa välillä on koherenssia ja synergiaa, kun muutosta ja rakennejärjestelyä suunnitellaan ja hallitaan. Jotta lomautettujen työntekijöiden, rakennejärjestelyjä tehneiden yritysten ja vaikutuksen alaisten alueiden mahdollisuudet onnistuneisiin uudelleenjärjestelyihin olisivat mahdollisimman suuret, pitää ryhtyä nopeisiin toimenpiteisiin osana erityisen työryhmän tai vastaavan rakenteen laatimaa uudelleenjärjestelysuunnitelmaa.

Komissio pyrkii auttamaan alueensa tai yrityksensä rakennejärjestelyjen vaikutuksen alaisiksi joutuneita toimijoita antamalla heidän käyttöönsä sarjan kattavia tarkistuslistoja, jotka sisältävät konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään ennakoimaan, hallitsemaan ja reagoimaan rakennejärjestelyihin.

Nämä tarkistuslistat perustuvat lukuisiin käytännön esimerkkeihin hyvistä käytännöistä, jotka liittyvät muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakointiin ja hallintaan erilaisissa kansallisissa viitekehyksissä, työmarkkinasuhdejärjestelmissä ja taloudellisissa ja sosiaalisissa konteksteissa. Jotkut lomakkeissa mainituista parhaista käytännöistä eivät ole helposti siirrettävissä, mutta kaikki käytännöt voivat silti toimia inspiraation lähteenä.

Tarkistuslistat on järjestetty lomakesarjoittain, joista jokainen on suunnattu yhdelle tärkeimmistä asiaan liittyvistä toimijoista (yritykset, työntekijöiden edustajat, sosiaaliset kumppanit, alueelliset viranomaiset, kansalliset viranomaiset ja itse työntekijät). Jokaisen lomakkeen toiminnot on jaettu suoritettavien toimenpiteiden ajoituksen mukaan (jatkuvasti kehitettävät toimenpiteet ja instrumentit, rakennejärjestelyprosessin aikana suoritettavat toimenpiteet ja jälkikäteen kehitettävät toimenpiteet).

Tarkistuslista perustuu DG EMPL:n järjestämän seminaarin tuloksiin. Seminaari pidettiin Brysselissä 11. helmikuuta 2009. Seminaariin osallistui yli 40 rakennejärjestelyn asiantuntijaa kaikkialta Euroopasta ja he tunnustivat yli 600 toimenpidettä. Tämä tarkistuslista on yhteenveto tärkeimmistä tunnustetuista toimenpiteistä.

## JOHDANTO

Viime vuosien aikana Euroopan komissio on käynnistänyt useita aloitteita muutosten ja rakennejärjestelyjen ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi (esim. rakennejärjestelyfoorumi, jossa keskusteltiin monista innovatiivisten käytäntöjen esimerkeistä). Euroopan komissio on lisäksi rahoittanut lukuisia aihetta koskevia tutkimuksia ja on tukenut yhteistä Euroopan tason työmarkkinaosapuolten työohjelmaa, johon sisältyy lisäksi integroitu projekti rakennejärjestelyistä EU27-maissa<sup>1</sup>.

1990-luvun loppupuolen ja yritysten rakennejärjestelyjen muuttuneen nopeuden ja ilmenemismuotojen jälkeen ennakoinnista on tullut merkittävä tekijä. On tullut esiin uusia käytäntöjä eri toimijoilta, jotka toimivat yritysten sisä- ja ulkopuolella. Ne osoittavat, että rakennejärjestelyjä voidaan hallita helpommin ja menestyksekkäämmin, kun sosiaaliset ja alueelliset toimijat pystyvät ennakoimaan negatiivisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä (toiminnallinen ennakointi) ja ennen kaikkea kun he pystyvät valmistautumaan muutokseen pitkällä aikavälillä (strateginen ennakointi).

Muutoksen ja rakennejärjestelyjen strateginen ja toiminnallinen ennakointi on välttämätöntä, jotta näitä prosesseja voidaan hallita sosiaalisesti vastuullisella tavalla ja jotta voidaan pehmentää niiden sosiaalisia vaikutuksia. Se on tämän lisäksi kuitenkin myös välttämätön edellytys taloudellisen menestyksen ja yritysten kilpailukyvyn kannalta. Kun jatkuvasti tarkkaillaan yrityksen strategista ja toivottua kehitystä ja kun muutosprosesseja ajatellaan pitkäaikaisen analyysi- ja hallintorakenteiden pohjalta (vastakohtana lyhytaikaisen voiton saavuttamiseen tai substanssiarvon tavoitteluun pohjautuva päätöksenteko), myös yrityksen kestävyys ja kilpailukyky paranevat. Tämä väite pätee myös taloussektorilla, alueilla ja kokonaistaloudessa.

<sup>1</sup> Vuodesta 2004 alkaen eurooppalaiset kumppanit ovat suorittaneet kansallisia rakennejärjestelyjä koskevia kattavia tutkimuksia EU-jäsenmaissa. Useiden kansallisten asiakirjojen ja kansallisten, työmarkkinaosapuolten kanssa pidettyjen seminaarien lisäksi tähän mennessä on julkaistu kaksi vertailuraporttia uusien jäsenmaiden ja kymmenen "vanhan" jäsenmaan rakennejärjestelyistä. Projekti on tällä hetkellä viimeisessä vaiheessaan, joka kattaa seitsemän EU-maata. Tämän jälkeen projekti päätetään vuonna 2010 lopulliseen arvioivaan raporttiin ja merkittävään konferenssiin. Katso lisätietoja kirjallisuudesta.

## Ajan ja tilan tärkeys

Mitä enemmän toimijoilla on aikaa toimia ennen kuin rakennejärjestelyistä ilmoitetaan (tai ilmoituksen jälkeen mutta ennen rakennejärjestelysuunnitelman käyttöönottoa), sitä enemmän tilaa on käytettävissä keskusteluihin rakennejärjestelyjen ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi vastuullisesti sekä ratkaisujen etsimiseksi järjestelyistä koituvien taloudellisiin ja ammatillisiin ongelmiin. Rakennejärjestelyihin annetusta ajasta (erityisesti muutoksen aloittamisen yhteydessä) on viime aikoina tullut merkittävä tekijä, joka säätelee toimijoiden kykyä tarkkailla tilannetta, tunnistaa erityisiä riskejä (jotka riippuvat esimerkiksi järjestelyihin liittyvien työntekijöiden pätevyystasosta, iästä, terveydestä ja sukupuolesta) ja toimia proaktiivisella tavalla.

Tämä tarkoittaa, että jokaisen toimijan ennakoitointi-minnan tyyppi riippuu paljolti siitä, paljonko aikaa heillä on käytettävissään ennen ilmoitusta, sen aikana tai sen jälkeen. Muutoksen hallinnan ennakoitavuudessa on eri asteita. Se riippuu siitä, missä ajan osoitin sijaitsee.

Ennakoitavuus on suurempaa, kun ennakoitointia käytetään **pysyvänä** tarkkailuprosessina, jonka avulla kehitetään työntekijöiden työllistettävyyttä ja yrityksen kestäviä toimintoja. Tällainen **ex ante -lähestymistapa** pyrkii luomaan ja ottamaan käyttöön jo ennakoita strategioita, käytäntöjä ja toimenpiteitä, joiden avulla yritykset ja työntekijät voivat mukautua paremmin kaikkiin sisäisiin ja ulkoisiin iskuihin ja muutoksiin. Tähän kategoriaan kuuluvat kansalliset, alueelliset ja toimialakohtaiset tarkkailulaitokset, jotka tarkkailevat prospektiivisesti työllisyyden, taitojen ja työurien kehitystä. Aikaisen varoituksen mekanismit tulevat yleensä esiin hieman myöhemmin, mutta ovat silti osa tätä aikaista ennakoitintasoa, joka antaa toimijoille aikaa luoda yhteisen esityksen tulevasta taloudellisesta ja sosiaalisesta kehityksestä.

Ennakoitointia voidaan hyödyntää myös tietyn rakennejärjestelyprosessin hallitsemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla vaihtoehtojen löytämiseksi ja rakennejärjestelyn sosiaalisesti negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi **"parantavan" tai ex post -lähestymistavan** mukaan. Tässä kontekstissa luodaan välineitä ja menetelmiä, joita käytetään aikaisessa vaiheessa siihen, että työntekijät, organisaatiot, työprosessit ja paikalliset työmarkkinat voivat varautua jo käynnissä olevaan rakennejärjestelyyn. Tavoitteena on lievittää rakennejärjestelyn vaikutuksia työntekijöiden työllisyyspolkuihin ja vaikutuksen alaisen alueen taloudelliseen tilanteeseen.

Viimeisessä vaiheessa käytetään strategioita, jotka on suunnattu väliaikaisen kriisin hallitsemiseksi, käyttämällä erilaisia välineitä (esim. nykyisen kriisin aikana lyhennettyä työaikaa tai vahvistamalla väliaikaisia työttömyystur-

vajärjestelmiä, osa-aikatyötä jne.) Tämän lähestymistavan pääajatuksena on löytää tapoja ylläpitää työvoiman käyttöä kriisin aikana ja olla kriisin jälkeen valmiina käynnistämään uudelleen normaalit prosessit. On kuitenkin myös tärkeää ymmärtää, että kriisi voi stimuloida tarpeen nopeuttaa rakenteellisia muutoksia.

On selvää, että nykyinen talouskriisi lyhentää jyrkästi ennakoivaan puuttumiseen käytettävissä olevaa aikaa ja tilaa sekä sosiaalisten ja alueellisten toimijoiden mahdollisuuksia ottaa käyttöön ennakoivia ratkaisuja. Kuitenkin myös tämän kriisijakson aikana aika on oleellinen tekijä kriisitilanteen voittamiseksi (esim. osa-aikatyön ja koulutuksen yhdistämisen kautta).

## Monitasoinen ja useaa toimijaa koskeva asia

Eri tasojen (Eurooppa, kotimaa, alue, toimiala ja yritys) toimijat voivat käyttää ennakoitointia. Miten toimijat voivat osallistua pysyvän muutoksen valmisteluun (erityisesti ennen kuin rakennejärjestelyistä ilmoitetaan)? Miten toimijat voivat luoda yhteisen diagnoosin rakennejärjestelytilanteesta ja säädellä tilannetta? Onko olemassa yhteisiä diagnooseja ja yhteistä näkemystä kriisistä ja sen syistä?

Kaikki toimijat voivat toimia aktiivisesti ennakoitussaan ja hallitessaan muutosta, kuten uudet ja innovatiiviset käytännöt osoittavat. Kun kyseessä on monen toimijan ennakoitointi, asianosaiset toimijat ovat sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. Monen toimijan lähestymistapa edellyttää lisäksi vahvoja yhteyksiä eri tasolla tehtävien toimenpiteiden välillä (yritysstrategioiden, paikallishallinnon, ammattiyhdistysten, viranomaisten, alueellisten elimien, tarkkailulaitosten, yliopistojen ja eurooppalaisen tason jne. mobilisointi). Näiden yhteyksien moninaisuus ohjaa eri toimijoiden rooleja ja on yksi monimutkaisuutta luovista tekijöistä. Se tarkoittaa myös sitä, että joitain toimintoja ja menettelytapoja on vaikeampi soveltaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yritykset).

**Yritysten** kannalta muutoksen ennakoitointi ja hallinta koskee sekä yritysten sisäistä että ulkoista vastuuta (paikallisella, kansallisella tai eurooppalaisella/kansainvälisellä tasolla). Se koskee esimerkiksi yrityksen osallistumista rakennejärjestelyjen vaikutuspiiriin kuuluvan alueen taloudelliseen elvyttämiseen ja pyrkii täten turvaamaan lomautettujen työntekijöiden ammatillisen siirtymän.

**Työntekijöiden edustajien** näkökulmasta ennakoitointi liittyy hyvin vahvasti heidän kykyynsä käyttää sosiaalisia ja taloudellisia etuoikeuksia oikeaan aikaan eri tasoilla (työmaa, yritys, yritysryhmät sekä kansallinen ja eurooppalainen taso). Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että informaatio, konsultointi ja neuvottelut tapahtuvat tehokkaasti ja rakentavasti yrityksen ja ryhmän tasoilla.

**Yksittäisen työntekijän** näkökulmasta ennakointi riippuu työntekijän yksilöllisestä kyvystä valita ja osallistua sellaiseen koulutusohjelmaan, joka parantaa hänen työllistymismahdollisuuksiaan työmarkkinoilla ja helpottaa hänen siirtymäänsä uralla ja työelämässä. Lomautettujen työntekijöiden kohtaamien ongelmien vaikeusaste vaihtelee työntekijöiden pätevyyden mukaan, jolloin riski kasvaa, kun pätevyystaso on alhainen. Työllistettävyyden kannalta on selvää, että yksittäistä työntekijää ei voida pitää erillisenä yksikkönä vaan muut toimijat (työnantaja, työntekijän edustajat, sosiaaliset kumppanit, viranomaiset) ovat merkittävässä asemassa yksittäisten työntekijöiden tukemisen, motivoinnin ja hyväksynnän kannalta.

**Sosiaalisten kumppaneiden** kohdalla työehtosopimusneuvottelut ja muut kahden- ja kolmenväliset neuvottelut ovat yksi tärkeimmistä välineistä muutoksen ennakoinnin ja hallinnan kannalta yrityksen ja toimialan (kansallinen ja eurooppalainen/kansainvälinen) tasoilla. Sosiaaliset kumppanit ovat lisäksi merkittävässä roolissa tietyn rakennejärjestelytilanteen ”sosiaalisen havaitsemisen” kannalta.

**Kansalliset ja alueelliset viranomaiset** voivat myös kehittää tiettyjä toimenpiteitä, jotka tukevat ihmisiä ja yrityksiä muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakoinnissa. Alueellisten viranomaisten tehtävänä on koordinoita kaikkia toimijoita ja tarjota nopeita vastauksia.

## YRITYKSET

Yritykset ovat rakennejärjestelyjen keskipisteessä. Kaikki tehokas ennakointitoiminta ja sosiaalisesti vastuulliset rakennejärjestelyt **pitää aloittaa ja suorittaa pääsääntöisesti yksittäisissä yrityksissä**. Sisäiset toimenpiteet eivät kuitenkaan usein riitä ehkäisemään tai lievittämään rakennejärjestelyjen sosiaalisia vaikutuksia. Ne pitää yhdistää **muiden toimijoiden** (sosiaalisten kumppaneiden järjestöt, viranomaiset ja yksittäiset työntekijät) käyttämiin rinnakkaisiin toimenpiteisiin ja välineisiin **muilla hallintotasoilla** (paikallinen, alueellinen, kansallinen, toimialakohtainen ja eurooppalainen taso).

Tärkeä elementti onnistuneen ennakointistrategian luomisessa ja rakennejärjestelyjen negatiivisen sosiaalisen vaikutuksen ehkäisyssä on **jatkuvasti muutokseen sopeutuvan kulttuurin ja käytäntöjen** luominen kehittämällä ja ylläpitämällä **jatkuvasti** välineitä, jotka helpottavat mukautumista ja auttavat selviämään paremmin kriisitilanteista niiden syntyessä. Tämä edellyttää erityistietoa ja asiantuntemusta muutoksen hallinnasta, kriisien hallintastrategioiden kehittämistä ja aikaisten varoitusrjestelmien luomista. Tämä merkitsee sitä, että strateginen ulottuvuus integroidaan yritysjohtoon lyhytaikaisen voiton tai substanssiarvon taivottelun sijasta. Tästä syystä vaikuttaa kannattavalta käyttää yrityksissä

**muutosjohtajia**, jotka tekevät yhteistyötä vastaavanlaisten yksiköiden kanssa eri tasoilla (erityisesti alueellisella, kansallisella ja toimialakohtaisella tasolla).

Vaikuttaa myös tärkeältä korostaa, kuinka merkittävästi yritykset voivat vaikuttaa erityisesti **työllistettävyyteen** tai työvoimansa kykyyn mukautua eri tilanteisiin. Työntekijöiden pätevyyden kehittäminen on ratkaisevaa yrityksen menestyksen kannalta sekä sen kannalta, miten työntekijät voivat hallita työelämäänsä.

**Pk-yritykset** jäävät usein koulutus- ja tukimahdollisuuksien ulkopuolelle, minkä vuoksi niillä on ongelmia erityisesti organisatoristen ja laajempien taloudellisten muutosten kohtaamisessa. Tämä osoittaa selvästi epäsuotuisaa skenaariota, kun otetaan huomioon pk-yritysten osuus töistä ja kasvusta EU:n alueella. Tämän ongelman vuoksi **toimialakohtaiset organisaatiot ja alueelliset viranomaiset** voivat tarjota välineitä ja menetelmiä (esim. resurssien yhdistäminen), joiden avulla voidaan huomioida pk-yritysten aikaan, kulttuuriin ja talouteen liittyvät erityispiirteet. Nämä toimenpiteet auttavat kouluttamaan ja tukemaan pk-yritysten työntekijöitä, minkä lisäksi ne antavat liike-toiminnalle strategisen suunnan, joka on oleellinen askel muutoksen positiivisen hallinnan kannalta.



## JATKUVA TOIMINTA

Yritysten **strateginen suunnittelu** tarkoittaa yrityksen taloudellisen ja rahallisen tilanteen ja mahdollisen kehityksen sekä teknologisen kehittymisen jatkuvaa seuranta laajempien markkinoita, toimialaa ja yhteiskuntaa koskevien suuntausten valossa sekä yrityksen aseman huomiointia maailmanlaajuisissa toimintaketjuissa. On välttämätöntä, että **henkilöresurssit, työllisyys ja taitoja koskevat näkökohdat ovat tämän strategisen suunnittelun keskipisteinä**. Tähän päästään, kun henkilöresurssien hallintaan läheisesti liittyvä henkilö osallistuu suunnitteluun. Tuloksena on konkreettinen **eteenpäin katsova työllisyyden ja taitojen suunnittelu (työllistettävyysoimenpiteet)** menettelytapa.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Strateginen pitkäaikainen tarkkailu, myös monikansallisella tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seuraa jatkuvasti yrityksen taloudellista ja rahallista tilannetta ja mahdollista kehitystä sekä teknologista kehittymistä laajempien markkinoita, toimialaa ja yhteiskuntaa koskevien suuntausten valossa.</li> <li>Kehitä sellaisia liiketoimintasuunnitelman strategioita, joihin kuuluu toimialakohtaisten erityispiirteiden analysointia ja joissa tunnustetaan yrityksen sijainti maailmanlaajuisissa toimintaketjuissa.</li> <li>Aseta henkilöresurssit, työllisyys ja taitoja koskevat näkökulmat strategisen suunnittelun keskipisteiksi tekemällä läheistä yhteistyötä henkilöresurssien hallinnan kanssa.</li> </ul> <p><b>Yrityksen työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioi kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tarpeita ("Työpaikkojen tarkkailulaitos") pitkällä aikavälillä innovaatio- ja kehitysstrategioihin yhdistettynä.</li> </ul> <p><b>Työllisyys ja taitoja koskevien toimenpiteiden suunnittelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tee monivuotinen suunnitelma työntekijöiden edustajien kanssa.</li> <li>Tarjoo säännöllisesti informaatiota ja neuvontaa, joka koskee työllisyyskehitystä (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen) sekä toimenpiteitä, joiden avulla torjutaan negatiivista tai ongelmallista kehitystä.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntekijöille suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Joustavuutta koskevat toimenpiteet: luo työvoimarakenteeseen pitkäkestoista joustavuutta ja työajan joustavuutta koskevia sisäisiä sääntöjä, joita käytetään pitkällä aikavälillä ("työaikaliitit"); työkierto</li> <li>Koulutustoimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tue oppimisneuvojen ("opetusedustaja") virkojen perustamista, jotta työntekijät saisivat neuvontaa oikean koulutuksen valinnassa;</li> <li>Suorita säännöllisesti yksilöllisiä kompetenssarviointoja ("Bilans de compétences") (yksilön kompetenssin ja motivaation arviointi yksiköllisen koulutussuunnitelman määrittämiseksi tai vahvistamiseksi);</li> <li>Tarjoo yksilöllisiä koulutussuunnitelmia (joilla on kvantitatiiviset tavoitteet);</li> <li>Luo yksilöllisiä koulutustiljejä (tilit, joilta koulutettavan henkilön valitsema koulutus maksetaan) ja koulutusbudjetti;</li> <li>Valmistele koulutuspaketteja yhdessä ulkoisten toimijoiden kanssa (alueelliset viranomaiset, yliopistot/teknologiset instituutit, koulutuskeskukset, koulutustarjoajat jne.);</li> <li>Tarjoo laina- tai työehtosopimuksen säätelemää koulutusvapaata ("Bildungsurlaub").</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Sisäinen kumppanuus: Työntekijän sitoutuneisuus ja työehtosopimusneuvottelut</b></p> <p><b>Työntekijän sitoutuneisuus myös monikansallisella tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkaan sosiaalisen dialogin olemassaolo.</li> <li>Työntekijöiden edustajien jatkuvan, säännöllisen ja tehokkaan informoinnin ja konsultoinnin olemassaolo, jonka avulla edustajat voivat osallistua alusta pitäen ja kertoa näkemyksensä kaikista kyseessä olevista aiheista kiinnittäen huomiota arkojen tietojen luottamuksellisuuden turvaamiseen seuraavissa tapauksissa: <ul style="list-style-type: none"> <li>strateginen diagnoosi ja suuntauks</li> <li>työsuhteen kehittyminen (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen) ja toimenpiteet mahdollisen negatiivisen tai ongelmallisen kehityksen torjumiseksi.</li> </ul> </li> <li>Sijoittaminen työntekijöiden edustajien kapasiteetin kehittämiseen myös teknisten taitojen osalta (taloudelliset, rahalliset, teolliset taidot jne).</li> <li>Kaksisuuntaisten viestintäjärjestelmien olemassaolo ja raportointi työntekijöiden edustajien eri tasojen välillä (eurooppalainen, kansallinen, alueellinen, alueellinen, työpaikkakohtainen).</li> <li>Eurooppalaisen yritysneuvoston (EWC) käyttäminen informaation levittämiseksi koko ryhmäkentteeseen.</li> </ul> <p><b>Työehtosopimusneuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöiden edustajien kanssa tehtävä sopimus, joka koskee konkreettisia toimenpiteitä muutoksen ja rakennejärjestelyjen käsittelemiseksi sekä henkilöresurssit, työllisyys- ja taitoasioita.</li> <li>Käytä monikansallisen yrityksen sopimusten kohdalla silloin kun tarkoituksenmukaista määrittääkseen rakennejärjestelyjen toimenpiteet eurooppalaisella tasolla ja salli muutokset kansallisella tasolla.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset kumppanuudet</b></p> <p><b>Aluetasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pysyvien työsuhteiden ja kumppanuuksuhteiden olemassaolo paikallisten viranomaisten, yliopistojen ja opetus- ja koulutustarjoajien, teknologisten instituuttien, kehitystoimistojen ja muiden merkittävien sidosryhmän jäsenten kanssa; jaa pitkän aikavälin strategia heidän kanssaan.</li> <li>Osallistuminen, myötävaikuttaminen ja hyötyminen ulkoisten töiden ja taitojen tarkkailulaitoksista.</li> <li>Osallistuminen kumppanuuksiin, verkostoihin ja muihin aloitteisiin muilla tasoilla (toimialakohtainen, kansallinen jne).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urakehtyksen liittyvät toimenpiteet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Urapäivät" (lammatturan suunnitteluun liittyvien välineiden esittelyä avoimien ovien päivinä);</li> <li>• "Uranurkat" (jokaisen työntekijän käytettävissä olevat töiden kehitysmistä, käynnissä olevia toimenpiteitä ja liikkuvuusmahdollisuuksia koskevat informaatiomekanismit);                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitä työkiertoa koskevia toimenpiteitä.</li> </ul> </li> <li>• Muut toimenpiteet:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integroi uudet työntekijät (valmennus, tutorit);</li> <li>• Osallistu oppisopimus- ja kaksioisturkintojärjestelmiin.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää tehtävien sopimuspituutta (vaadittavista kompetensseista riippuen: toiminnallinen joustavuus, työn laajentaminen tai työn kierto).</li> <li>• Tunnista jokaisen pääkompetenssin ja niiden välisten siltojen taito"perheitä"; anna passit työperheittäin (liikkuvuusväline).</li> <li>• Kehitä sisäistä viestintää yrityksen tai yritysryhmän avoimista työpaikoista.</li> <li>• Tunnista ja validoi tieto ja kokemukset sertifoinnin kautta (sisäinen ja ulkoinen).</li> <li>• Luo hankkeita, joilla pyritään rohkaisemaan ja helpottamaan työntekijöiden liikkuvuutta yritysten välillä (liikkuvuusverkostot muiden yritysten kanssa).</li> </ul> </li> <li>• <b>Tasa-arvoisen kohtelun takaavat ja monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskiryhmien tasa-arvoisen kohtelu, monimuotoisuus ja tarkka kohdistaminen: tasa-arvoista kohtelua koskevat raportit, naisten kannustaminen teknisiin ammatteihin ja vähemmistöjen sekä riskiryhmien kannustaminen kaikille kompetenssi- ja toimintotasolle.</li> <li>• Tarkkaile psykososiaalista terveyttä kiinnittäen erityistä huomiota muutosvalmiuteen.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Liiketoimintaympäristön tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas kartoittaminen ja ennakoituvuus kaikkien sidosryhmien kanssa (erityisesti yrityksen arvoketjuun kuuluvan ryhmän kanssa), joihin rakennejärjestelyt saattavat vaikuttaa ja joka saattaa heikentää rakennejärjestelyjen vaikutusta.</li> <li>• Käytäntöjen tehokas jakaminen muiden yritysten kanssa paikallisten toimialakohtaisten työnantajajärjestöjen kautta.</li> <li>• Koko arvoketjun tarkkailu ja tukeminen.</li> <li>• Kilpailukykykeskusten (yritysten, tutkimuskeskusten ja koulutusjärjestöjen liitot, joilla on yhteinen kehitysstrategia, jonka avulla pyritään luomaan synergiaa innovatiivisten projektien ympärille) luominen tai osallistuminen niiden toimintaan.</li> <li>• Liikkuvuuskeskusten (keskukset, jotka pyrkivät rohkaisemaan ja helpottamaan liikkuvuutta avustamalla työntekijöitä ja heidän perheitään liikkuvuusjakson aikana) luominen tai osallistuminen niiden toimintaan.</li> <li>• Pk-yritysten kanssa yhteistyötä tekevien verkostojen luominen tai osallistuminen niiden toimintaan.</li> </ul>
--	---

**RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA**

Rakennejärjestelyprosessia voidaan hallita yrityksissä sosiaalisesti vastuullisella tavalla kolmen tärkeän vaiheen kautta: ensinnäkin, pitää **luoda sisäinen konsensus** rakennejärjestelyn tarpeesta; toiseksi, pitää **tutustua kaikkiin mahdollisiin vaihtoehtoihin** ennen lomatusten suunnittelemista; kolmanneksi, niille työntekijöille, joiden lomatusta ei voida välttää, pitää **järjestää ja tarjota yksilöllistä ja räätälöityä tukea** parantaakseen heidän mahdollisuuksiaan päästä nopeasti takaisin työmarkkinoille. Nämä vaiheet eivät ole välttämättä kronologisesti eriaikaisia, sillä ne kehittyvät usein samanaikaisesti.

<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo muutokselle ja rakennejärjestelyille selkeät liiketoiminnalliset perusteet.</li> <li>• Integroi rakennejärjestelysuunnitelma yrityksen pitkän aikavälin strategiaan.</li> <li>• Tarjoo työntekijöiden edustajille kattavaa informaatiota ja konsultointia suunnitelluista rakennejärjestelypäätöksistä mahdollisimman aikaisin ja joka tapauksessa sellaisessa vaiheessa, jossa vaihtoehdot ovat edelleen avoimia, jotta työntekijöiden edustajat voivat osallistua ja kertoa näkemyksensä päätösten kaikista näkökulmista.</li> <li>• Käytä eurooppalaista yritysneuvostoa (EWC) mahdollisimman paljon apuna saadaksesi oleellista informaatiota ja konsultointia, mikäli kyseessä on monikansallinen rakennejärjestely ja levitä tulokset koko ryhmän rakenteen tiedoksi.</li> <li>• Sisällytä ulkoiset sidosryhmät (alueet jne.) rakennejärjestelyyn johtavaan diagnoosiin.</li> </ul>	<p>MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT</p> <p><b>Sisäiset resurssit ja menettelytavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansallisella tai kansainvälisellä tasolla olevat sopimukset rakennejärjestelyjen hallinnasta ja tietyistä toimenpiteistä.</li> <li>• Avoimuus ja strateginen ajattelutapa, jonka pitää levitä koko organisaatioon, myös työntekijöihin</li> <li>• Työntekijöiden edustajien informointi ja konsultointi kaikista suunnitelluista toimenpiteistä, jotta suunnitelluista toimenpiteistä syntyy laaja konsensus.</li> <li>• Työntekijöiden edustajien kanssa tehtävä sopimus noudatettavista menettelytavoista tietyissä rakennejärjestelytilanteissa.</li> <li>• Kaikkien toimijoiden pitää osallistua tasapuoliselta pohjalta.</li> <li>• Pitää taata kaikkien yritysten työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelu ja mahdollisuudet, jolla vältetään puoleellinen, joustamaton ja tasapäästävä toimintatapa ja saadaan keskitason johto osallistumaan mahdollisimman paljon</li> </ul>
---	---

<p><b>Kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen tutkiminen ennen lomautuksia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittele lomautuksia vasta viimeisenä vaihtoehtona.</li> <li>• Ajoita suunnitellut toimenpiteet tietyille aikavälille.</li> <li>• Tutki vaihtoehtoisia ratkaisuja: yrityksen osto työntekijöiden toimesta, luonnolliset poistumaterityisesti eläkkeelle siirtymisen kautta tai viimeisenä vaihtoehtona varhaiseläkkeet, sovitut poistumat, sisäinen tai ulkoinen uudelleenyöllistämisen, työn intensiivisyyden vähentäminen, työajan lyhentäminen, insourcing, ammattimainen ohjaus, avustaminen uuden työpaikan löytämisessä tai yrityksen perustaminen.</li> <li>• Suunnittele tyhjenevien teollisuuslaitosten kunnostus- ja uudelleenkäyttömahdollisuuksia sekä ympäristötoimenpiteenä että tapana palauttaa osa menetettävistä työpaikoista.</li> </ul> <p><b>Yksilöllistä ja räätälöityä tukea työntekijöille</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusta informaatio- ja neuvontakeskus, joka tarjoaa lomautetuille tai lomautusvaarassa oleville työntekijöille kattavaa tietoa työmarkkinoista, työntekijöiden oikeuksista ja rakennejärjestelyprosessin aikana neuvotelluista lähtöehdoista.</li> <li>• Luo yrityksiin liikkuvuusyksiköitä ja uudelleenyöllistämisyksiköitä (uudelleenjärjestely-yksiköt).</li> <li>• Näiden yksiköiden tai muiden toimenpiteiden kautta: kehitä työllistettävyyttä ja kompensointitoimenpiteitä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>koulutus ja uudelleen koulutus, uudelleenyöllistäminen,</i></li> <li>• <i>työnhakuopastus (sisältäen työnhakuun tarkoitettun paikallisen vapaa-ajan),</i></li> <li>• <i>neuvonta ja psykologinen tuki sekä lomautetuille että yrityksen jääville työntekijöille,</i></li> <li>• <i>tuki Pk-yritysten ja osuuskuntien luomiseksi</i></li> <li>• <i>kohtuullisen kompensaatoin maksaminen.</i></li> </ul> </li> <li>• Tarkkaile rakennejärjestelyjen vaikutusta psykososiaaliseen terveyteen.</li> </ul>	<p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakintuneiden työ- ja kumppanuussuhteiden käyttö paikallisten viranomaisten, yliopistojen ja opetus- ja koulutustarjoajien, teknologisten instituuttien, kehitystoimistojen ja muiden merkittävien sidosryhmien jäsenen kanssa.</li> <li>• Osallistuminen alueellisiin työryhmiin (yhteinen työryhmä irtisanottujen työntekijöiden tukemiseksi, säätiöt lomautetuille työntekijöille jne).</li> <li>• Pk-yritysten kanssa yhteistyötä tekevien verkostojen käyttö, perustaminen tai osallistuminen niiden toimintaan.</li> <li>• Koko arvoketjun tehokas seuranta ja tukeminen.</li> </ul>
---	--

## RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN

<p><b>Arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvioi prosessia ja jatka neuvottelija työntekijöiden edustajien kanssa.</li> <li>• Julkaise vuosittainen sosiaal- ja työllisyysraportti, joka sisältää rakennejärjestelyyn keskittyvän osion.</li> </ul> <p><b>Lomautettujen työntekijöiden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuraa lomautettujen työntekijöiden jatktoa heidän ammattiurillaan tietyn ajanjakson verran.</li> </ul>	<p>TOIMENPITEET</p>
---	---------------------

## TYÖNTEKIJÖIDEN EDUSTAJAT

Yritys- ja ryhmätasolla toimivat työntekijöiden edustajat ovat **tärkein yritysjohdon vastapuoli** rakenejärjestelyprosessien aikana. Heidän pitää kuitenkin päästä osallistumaan aktiivisesti **kaikkiin ennakointitoimenpiteisiin** ja yrityksen perustamiin pysyviin mekanismeihin sekä sisäisesti että ulkoisesti. He toimivat koko työvoiman edustajina ja ovat ainutlaatuisessa asemassa työskennellessään muutosjohtajan kanssa, edistäessään muutoksen ja rakenejärjestelyjen tasaista läpivientä sekä varmistaessaan, että työntekijöiden edut turvataan.

## JATKUVA TOIMINTA

Yritys- ja ryhmätasolla toimivat työntekijöiden edustajat ovat korvaamaton yritysjohton vastapuoli kaikissa toimenpiteissä, joiden avulla pyritään **ennakoimaan ja hallitsemaan työllisyys- ja taitotarpeita**. He edustavat niitä henkilöitä, joihin nämä menettelyt lopulta vaikuttavat – työntekijöitä – ja ovat tämän vuoksi etuoikeutetussa asemassa työntekijöiden mobilisoinnissa. Heillä on lisäksi vankkaa tuntemusta ja osaamista näistä asioista, ja he voivat tehdä yhteistyötä ulkoisten järjestöjen kanssa. Heidän osallistumisensa koko muutoksenvalmisteluprosessiin, rakennejärjestelyihin ja tähän ennakoivaan vaiheeseen on elintärkeää.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Strateginen pitkäaikainen tarkkailu, myös monikansallisella tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistu jatkuvasti yrityksen taloudellisen ja rahallisen tilanteen ja mahdollisen kehityksen sekä teknologisen kehittymisen seurantaan laajempien markkinoita, toimialaa ja yhteiskuntaa koskevien suuntausten valossa.</li> <li>Kehitä sellaisia liiketoimintasuunnitelman strategioita, joihin kuuluu toimialakohtaisten erityispiirteiden analysointia ja joissa tunnistetaan yrityksen sijainti maailmanlaajuisissa toimintaketjuissa, ja osallistu strategioiden käyttöönottoon.</li> </ul> <p><b>Yrityksen työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistu uusien taitotarpeiden (kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset) tunnistamiseen yhdistettynä innovaatio- ja kehitysstrategioihin.</li> </ul> <p><b>Työntekijöiden osallistuminen monivuotissuunnitelmaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistu työllisyyttä ja taitoja koskevan monivuotissuunnitelman luomiseen.</li> <li>Osallistu aktiivisesti inforointi-jakonsultointitoimenpiteisiin, joilla pyritään ennakoimaan työllisyyden kehitystä ja ottamaan käyttöön toimenpiteitä ongelmallisten kehityssuuntausten torjumiseksi.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntekijöille suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pyri vaikuttamaan neuvottelujen ja työehtosopimusneuvottelun kautta joustavien ja turvattujen sopimusjärjestelyjen luomiseen (pitkäaikainen työajan joustavuus/työllistettävyy/koulutus/urakehitys/liikkuvuus).</li> <li>Osallistu aktiivisesti kaikkien yksittäisten tukitoimenpiteiden valmisteluun ja käyttöönottoon.</li> <li>Toimi "opetusedustajana" työntekijöille, erityisesti riskiasemassa oleville henkilöille (anna henkilökohtaista neuvontaa koulutuksesta, työpaikoista, kurseista, pätevyysseidoista, koulutuksen taloudellisesta avusta jne.)</li> <li>Luo stressin tarkkailulaitos, josta voit tarkkailla terveystilannetta kiinnittäen erityistä huomiota muutokseen sopeutumiseen.</li> </ul>	<p><b>Sisäinen kumppanuus: Työntekijän sitoutuneisuus ja työehtosopimusneuvottelut</b></p> <p><b>Osallistuminen työntekijöiden sitoutuneisuutta koskeviin toimenpiteisiin, myös kansainvälisellä tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Korosta työllisyyttä ja taitoja koskevien asioiden tärkeyttä yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa.</li> <li>Luo omat mekanismit yrityksen taloudellisen ja rahallisen tilanteen ja mahdollisen kehityksen tarkkailuun ja myötävaikuta strategisten asioiden inforointiprosessiin, konsultointiin ja diagnostiseen jakamiseen riippumattomien analyysien pohjalta.</li> <li>Osallistu yrityksen strategiseen ja spesifiseen päätöksentekoon sekä kaikkiin inforointi- ja konsultointitoimenpiteisiin, jotka liittyvät eteenpäin katsoviin työllistämisen- ja taitosuunnitelmiin.</li> <li>Panosta toimintaan EWC:n kautta laajan tuntemuksen kehittämiseksi; jaa tietoa kaikille ryhmän tasolle virallisten ja epävirallisten verkkojen ja mekanismien kautta.</li> <li>Edistä yleisesti inforointivaihtoa yrityksen edustajien ja kansallisten edustajien välillä – ammat-työyhteistyön toimistot yrityksen eri tasolla, yhdistysten välinen yhteistyö ja eri tasojen edustajien välinen yhteistyö (eurooppalainen, kansallinen ja työpaikka-kohtainen taso).</li> <li>Niiden mekanismien olemassaolo, jotka kehittävät intervention kapasiteettia taloudellisia, rahallisia ja teollisia asioita koskevan kaikille edustajille annettavan koulutuksen kautta, sekä ulkoisen asian-tuntemuksen kautta.</li> <li>Varaa aikaa ja resursseja työntekijöiden riskiryhmille (naiset, nuoret, vammaiset, vanhat henkilöt jne).</li> <li>Pitää taata kaikkien yritysten työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelu ja mahdollisuudet, jolla vältetään puoleellinen, joustamaton ja tasapäästävä toimintatapa ja saadaan keskitason johto osallistumaan mahdollisimman paljon.</li> </ul> <p><b>Työehtosopimusneuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimukset yrityksen GPEC-tyypin kanssa (HR-, työllisyys-/taito- ja rakennejärjestelysuunnittelu); tuo esiin työllisyys-/taitoasioita ennakointisopimuksissa.</li> <li>Käytä tehokkaasti kansainvälisiä yritystason sopimuksia yllämainittuihin tarkoituksiin soveltuissa tilanteissa.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset kumppanuudet</b></p> <p><b>Aluetasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistuminen alueellisiin kumppanuuksiin ja verkostoihin, sisältäen työn ja taitojen tarkkailulaitokset.</li> <li>Osallistuminen vastaavanlaisiin aloitteisiin muilla tasoilla (toimialakohtainen, kansallinen jne).</li> </ul> <p><b>Liiketoimintaympäristön tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toimivien suhteiden ja tiedonvaihdon kehittäminen arvokeijujen edustajien kanssa.</li> <li>Osallistuminen toimenpiteisiin, joilla pyritään tukemaan ympäröivää liiketoimintaympäristöä.</li> <li>Kansainvälisten verkostojen kautta tapahtuvan vaihdon kehittäminen.</li> <li>Rohkaiseminen suorittamaan työntekijöille tai alihankkijoille myönteisiä toimenpiteitä rakennejärjestelyjen puitteissa.</li> </ul>

**RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA**

Työntekijöiden edustajilla on merkittävä rooli rakennejärjestelyjen kolmen päävaiheen aikana: konsensuksen luominen, kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen tutkiminen ennen lomautuksia sekä yksilöllisen tuen antaminen lomautetuille työntekijöille.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysjohdon kanssa luotu yhteinen diagnoosi ja osallistuminen sen levittämiseen kaikille tasoille.</li> <li>• Osallistuminen ja myötävaikuttaminen yritysjohtoon toimenpiteisiin, joilla pyritään informoimaan ja konsultoimaan työntekijöiden edustajia rakennejärjestelyjen syistä ja suunnitellusta sisällöstä.</li> <li>• EWC:n käyttö foorumina ja Euroopan unionin liittojen käyttö kompetenssi- ja tietoresurssina monikansallisissa rakennejärjestelyissä.</li> <li>• Sopiminen yrityskohtaisista menetelmistä tietyissä rakennejärjestelytilanteissa toimimisen varalta.</li> </ul> <p><b>Kaikkien mahdollisten toimenpiteiden tutkiminen ennen lomautuksia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistu yritysjohtoon kanssa kaikkiin keskusteluihin lomautusten mahdollisista vaihtoehtoista.</li> <li>• Sitoudu EU-tason puitesopimukseen rakennejärjestelyjen hallitsemiseksi yhteistyössä EWC:n kanssa sekä kansallisten ja Euroopan unionin liittojen avulla.</li> <li>• Käy yritysjohtoon kourassa neuvottelija mahdollisten vaihtoehtojen sisältöistä.</li> <li>• Vaihda kokemuksia ja ideoita verkostoitumalla paikallisten toimijoiden, eurooppalaisten edustajien ja muiden arvokeijun edustajien kanssa.</li> </ul> <p><b>Yksilöllistä ja räätälöityä tukea lomautetuille työntekijöille</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myötävaikuta informaatio- ja neuvontakeskuksen toimintaan.</li> <li>• Myötävaikuta tarvittaessa neuvottelijan ja sopimusten kautta kaikkien sellaisten tukimekanismien määrittämiseen ja käyttöönottoon, jotka on tarkoitettu todennäköisesti lomautettaville työntekijöille.</li> <li>• Seuraa lomautettujen työntekijöiden tilannetta, kunnes he ovat löytäneet uuden työn.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset resurssit ja menettelytavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunne käytettävissä olevat erilaiset välineet ja resurssit ja osallistu koulutuksiin, joita seuraa työntekijöiden kanssa tapahtuva viestintä.</li> <li>• Tutustu tarkoin informaatio-/konsultaatio- ja neuvotteluvälineisiin sekä rakennejärjestelyjen hallinnan menetelmällisten näkökulmien että erityistoimenpiteiden kannalta.</li> <li>• Avoimuus ja strateginen ajattelutapa, jonka pitää levitä koko organisaatioon, myös työntekijöihin ja heidän edustajiinsa.</li> <li>• Eri työntekijöiden edustajien näkökulman koherenssin parantaminen ja edistäminen.</li> </ul> <p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistuminen ulkoisiin kumppanuuksiin, laajempiin verkostoihin sekä mekanismeihin ja rakenteisiin, joilla pyritään antamaan tukea yksittäisille työntekijöille (esim. alueelliset työryhmät).</li> <li>• Koko arvokeijun integraation edistäminen rakennejärjestelyprosessin valmistelussa ja hallinnoinnissa.</li> </ul>

**RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN**

TOIMENPITEET
<p><b>Arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvioi rakennejärjestelyjen vaikutuksia ja neuvottele sopimukset tarpeen mukaan uudelleen.</li> <li>• Rakennejärjestelyjen sosiaalisten toimenpiteiden tehokkuuden tarkkailu.</li> <li>• Osallistu vuosittaisen sosiaali- ja työllisyysraportin valmisteluun ja kerro mielipiteesi.</li> </ul> <p><b>Lomautettujen työntekijöiden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuraa lomautettujen työntekijöiden jatkoa heidän ammattiurillaan tietyn ajanjakson verran.</li> </ul>

## TYÖNTEKIJÄT

Työntekijät ja yritykset ovat rakennejärjestelyprosessin päätoimijoita – ja samaan aikaan hyvin usein myös rakennejärjestelyjen pääuhreja.

Rajoittamatta muiden toimijoiden vastuuta sellaisten ehtojen luomisessa, jotka antavat työntekijöille todellisen mahdollisuuden selvittää näistä prosesseista, rakennejärjestelyjen sosiaalisten kustannusten minimoimiseen tähtäävien pyrkimysten onnistuminen riippuu työntekijöiden vastuun kannalta seuraavista tekijöistä:

- Heidän oma aloitekykynsä, dynaamisuutensa ja positiivinen asenteensa kaikkina aikoina, ei ainoastaan silloin kun rakennejärjestely tai työn menettäminen on konkreettinen mahdollisuus.
- Heidän kykynsä kerätä tietoja, joiden avulla he ymmärtävät tilanteen (mikäli mahdollista ennen rakennejärjestelyjen aloittamista) ja käyttävät sopeutumiseen tarkoitettuja välineitä.
- Heidän läheisyytensä kaikilla tasoilla toimiviin edustajiin.
- Heidän kykynsä olla työkuuntoisia ja liikkuvia ja tehdä mahdollisesti ammatillisia siirtymiä.
- Valmiit puitteet ja suunnitellut työntekijöiden tukemiseksi heidän **työllistettävyytensä** vahvistamiseksi.

Tämän toimijaryhmän kohdalla on erityisen välttämätöntä korostaa, että **puitteiden ja institutionaalisten** kontekstien käyttöönotto on merkittävä tekijä, jotta he pystyvät osallistumaan toimenpiteisiin.

Työntekijöille tarjotut koulutus- ja tukimahdollisuudet voivat olla hyvin erilaisia työntekijöiden luokituksesta (tilapäiset vuokratyöntekijät, tilapäiset työntekijät jne.) ja yrityksen koosta riippuen.

**JATKUVA TOIMINTA**

Työntekijöiden merkittävä tehtävä on kehittää taitojaan ja kykyään ja vahvistaa näin sopeutumiskykyään (työllistettävyyttä). Muiden toimijoiden pitää kehittää aktiivisesti puite-ehdot ja instituutioita, joita työntekijät tarvitsevat voidakseen suorittaa näihin tavoitteisiin tähtäviä toimenpiteitä.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitä liikkuvuuden kompetenssia ja sopeutumiskykyä.</li> <li>• Osallistu ja seuraa tarkasti, suoraan ja edustajien kautta yrityksen tulevaisuuden taitotarpeiden kartoitusta sekä alueen työllisyys- ja taitotarpeiden kehitystä.</li> </ul> <p><b>Yritys- ja alueen työllisyys- ja taitotarpeiden monivuotissuunnitelmat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myötävaikuta monivuotissuunnitelmaan suoraan ja edustajien kautta.</li> <li>• Pysy aktiivisesti ja jatkuvasti ajan tasalla yrityksen ja alueen ennakoidusta työvoimatilanteesta sekä mahdollisten ongelmallisten kehityssuuntausten torjumiseen tarkoitetuista toimenpiteistä.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntekijöille suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuutta koskevat toimenpiteet: suhtaudu avoimesti ammatin ja työajan kehitykseen ja joustavuuteen.</li> <li>• Koulutustoimenpiteet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Suhtaudu avoimesti taitojen päivittämiseen.</i></li> <li>• <i>Käytä oikeutasi opetukseen ja koulutukseen ja hyväksy vastaavasti velvollisuus vastaanottaa opetusta ja koulutusta.</i></li> <li>• <i>Käytä yksilöllistä koulutustilaa.</i></li> <li>• <i>Sijoita elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan ammattikoulutukseen.</i></li> </ul> </li> <li>• Urakehitykseen liittyvät toimenpiteet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Luo CV:t/ tarkkaile sisäisiä avoimia työpaikkoja.</i></li> <li>• <i>Käytä Internetiä saadaksesi tietoa yrityksen ja alueen yritystoiminnan, työllisyyden ja taitojen kehityksestä.</i></li> <li>• <i>Käy työneuvojalla; pyydä yrityksessä toimivalta henkilöiltä anviota taitotarpeista ja omien taitojesi puutteista koulutuksen kannalta ("bilan de compétences").</i></li> <li>• <i>Työskentele henkilökohtaisessa tai ammattitaitoa edellyttävässä projektissa.</i></li> <li>• <i>Kehitä sosiaalisia kykyjä.</i></li> <li>• <i>Pyydä säännöllistä arviointia työstäsi ja suoriutumisesiäsi keskustele urastasi.</i></li> <li>• <i>Käytä kaikkia käytettävissä olevia suunnittelua, uraneuvontaa ja liikkuvuusmahdollisuuksia koskevia välineitä yrityksen ulkopuolella yksilöllisen urasuunnittelun vuoksi.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden parantamiseen tähtäivät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ole käytettävissä monitahoisia sopimuksia varten.</li> <li>• Käytä sisäisiä informaatiovälineitä saadaksesi tietoa sisäisestä liikkuvuudesta ja siirroista.</li> <li>• Pyydä todistukset virallista ja epävirallista koulutuksista.</li> <li>• Etsi aktiivisesti tietoa tulevista työmahdollisuuksista (paikallisten työvoimakeskusten, liikkuvuusverkostojen jne. kautta).</li> </ul> <p><b>Tasa-arvoisen kohtelun takaavat ja monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistu tasa-arvoisen kohtelun, syrjinnän vastaisen toiminnan ja riskiryhmiä koskevien menettelytapojen tuen määrittelyyn ja ylläpidä tietojesi asiasta.</li> </ul>	<p><b>Sisäinen kumppanuus: työntekijän sitoutuneisuus ja työehtosopimusneuvottelut</b></p> <p><i>Työntekijän sitoutuneisuus myös monikansallisella tasolla</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovi sosiaalisen dialogin edistämistä koskevista ehdoista.</li> <li>• Pidä jatkuvasti yhteyttä työntekijöiden edustajiin saadaksesi tietoa yrityksen strategisista asioista.</li> <li>• Saatavilla oleva säännölliset tiedot yrityksen/toimialan/paikallistason taloudellisen ympäristön tilanteesta.</li> </ul> <p><b>Työehtosopimusneuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavilla olevat tiedot nykyisistä sopimuksista ja muutokseen sekä rakennejärjestelyihin liittyvistä menettelytavoista, myös yritysjohtoon ja työntekijöiden edustajien kansainvälisellä tasolla tekemät sopimukset.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset kumppanuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavilla olevat tiedot tulevasta työpaikasta, opetus- ja koulutusmahdollisuuksista (paikallisten ja kansallisten viranomaisien kautta).</li> <li>• Osallistuminen avoimesti kaikkiin alueellisten toimielinten järjestämiin aloitteisiin, jolla pyritään parantamaan työpaikkatarjontaa ja taitoja.</li> </ul>



## RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA

Monet säännöllisesti suoritettavista toimenpiteistä ovat käytännöllisiä myös silloin, kun rakennejärjestelyjä aletaan toteuttaa. Työntekijät, jotka osallistuvat proaktiivisesti kyseisiin pöyryihin toimenpiteisiin, ovat varautuneet paremmin kohtaamaan työttömyysriskin ja palaamaan nopeasti työmarkkinoille. Kyseisten pöyryvien toimenpiteiden lisäksi myös jotkut muut toimenpiteet ovat hyvin käytännöllisiä rakennejärjestelyjen aikana.

TOIMENPITEET	MENEISTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etsi tietoja yrityksen strategiasta ja työmarkkinoiden kehityksestä.</li> <li>Etsi tietoja yrityksen kehityksestä ja mahdollisista rakennejärjestelysuunnitelmissa.</li> <li>Pidä tiivistä yhteyttä edustajiisi ja osallistu aktiivisesti informointi-, konsultointi- ja tiedonvälitystoimenpiteisiin.</li> </ul> <p><b>Mahdollisten vaihtoehtojen puitteissa ennen lomautuksia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitä yksilöllinen toimintasuunnitelma työnhakua varten (uusi työ samassa yrityksessä, uusi työ eri yrityksessä, uusi työ eri paikkakunnalla jne.) ja suhtaudu avoimesti siirtymiseen yrityksen sisällä tai yritysten välillä.</li> <li>Pyydä johtajaltasi yksityistä tapaamista ennen rakennemuutostukea koskevien neuvottelujen aloittamista (määrittääksesi parhaan tuen siirtymistäsi varten).</li> <li>Osallistu rakennejärjestelyjen hallintaan (psykologinen vaikutus).</li> <li>Pyydä valmennusta koko rakennejärjestelyprosessin ajaksi.</li> <li>Pyydä koulutusta työnhakua varten, uraneuvontaa ja kohdennettua koulutusta työtarjousten mukaan.</li> <li>Käytä "koulutusvapaata".</li> </ul> <p><b>Käytä työntekijöille tarkoitettua yksilöllistä tukea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pidä yhteyttä työntekijöiden edustajiin saadaksesi tietoa rakennejärjestelysuunnitelmasta ja -prosessista.</li> <li>Pidä yhteyttä mahdollisiin "uudelleentöllistämisyksiköihin" tai "uudelleenjärjestely-yksiköihin" (yrityksen sisään perustetut yksiköt, joissa seurataan lomautettuja työntekijöitä).</li> <li>Rekisteröidy työnvälitystoimistoon (työ- ja elinkeinotoimisto) saadaksesi tietoja työtarjouksista.</li> <li>Pyydä työnantajalta apua lomautusta edeltäväksi ajaksi (maksettu vapaa työnhakua varten; työpaikan apuvälineet/tuki).</li> <li>Pyydä koulutusta työttömyysjaksojen ajaksi.</li> <li>Harjoittele haastattelutekniikkaa.</li> <li>Osallistu perustaitokursseille välittömästi lomautuksen jälkeen.</li> <li>Mikäli kyseessä on mahdollinen maantieteellinen liikkuvuus tai siirto, pyydä muita sukusi jäseniltä apua majoitusasioissa.</li> <li>Tutustu "työosakuntiin" (jotka antavat kollektiivista tukea oman yrityksen perustaville henkilöille) ja mahdollisuuteen perustaa oma yritys.</li> <li>Liity usean työnantajan järjestöihin (työantajaliitot, työverkostot, liikkuvuusverkostot, taitoverkostot, paikkojen kannot jne).</li> <li>Tarkasta julkisten laitosten taloudelliset tarjoukset koulutusvaatimusten kannalta.</li> </ul>	<p><b>Resurssit ja menetelmät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ymmärrettävää tietoa rakennejärjestelyjen sääntöjen lakien ja sopimuksen mukaisista asioista.</li> </ul> <p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ole valmiina osallistumaan viranomaisten perustamiin työpaikkojen perustamishankkeisiin.</li> </ul>

## RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN

### TOIMENPITEET

#### Lomautettujen työntekijöiden seuranta

- Osallistu työurasi kehitystä koskeviin kyselyihin.

## SOSIAALISET KUMPPANIT JA TOIMIALAKOHTAISET ORGANISAATIOIOT

Sosiaaliset kumppanit edustavat työnantaja ja työntekijöitä moniammatillisella ja toimialakohtaisella tasolla. Heillä on tärkeä rooli muutoksen ennakoinnissa ja hallinnassa. Heidän **kykynsä toimia kaikilla tasoilla** (paikallisella, alueellisella, kansallisella ja eurooppalaisella tasolla) sosiaalisen dialogin ja työehtosopimusneuvottelujen kautta antaa heille etuoikeutetun aseman koordinoida toimenpiteitä, joilla pyritään stimuloimaan ja kehittämään sosiaalisia välineitä rakenejärjestelyjen ennakoinniksi ja hallitsemiseksi.

He ovat tärkeitä toimijoita sosiaalisen innovaation, taloudellisen ja sosiaalisen edistyksen, solidaarisuuden, sosiaalisen inklusion ja laadukkaiden työsuhteiden luomiseksi kaikilla tasoilla (yritys, toimiala, alueet). Takuu-, koulutus- ja työsuhteturvarahastojen luominen työehtosopimuksen mukaisesti on erityisen innovatiivinen käytäntö, joka on kehitetty viime vuosien aikana.

## JATKUVA TOIMINTA

Sosiaalisilla kumppaneilla ja toimialakohtaisilla organisaatioilla on merkittävä rooli **rakennemuutosten ennakoinnissa ja työllisyys- ja taitotarpeiden kehittämisessä**. Heidän toimintansa – erityisesti toimialatasolla – voi rajata tai täydentää toimenpiteitä, joita suoritetaan yritystasolla, kansallisella tasolla tai alueellisella tasolla.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistu asianmukaisten aikaisten varoitussuunnitelmien ja vastaavien mekanismien perustamiseen ja hallintaan rakennejärjestelyjen ennakoimiseksi tai niihin valmistautumiseksi kansallisella, alueellisella tai toimialakohtaisella tasolla.</li> <li>Perusta toimialatasoisia puitteita makroekonomisten muutosten tarkkailua varten ja yhteisten sosiaalisten ja työsuhteita tavoitteiden määrittämiseksi.</li> <li>Osallistu pitkäkestoiseen prospektiiviseen pohdintaan työllisyyden, töiden ja taitojen kehittymisestä toimialakohtaisella ja alueellisella tasolla osallistumalla esimerkiksi aktiivisesti toimialakohtaisten ja alueellisten tarkkailukeskusten toimintaan näillä alueilla.</li> <li>Suosi vaihdantaa ja myötävaikuta innovaatioita koskeviin neuvotteluihin ja uusiin taitotarpeisiin taloussektoreilla, rohkaise neuvotteluihin tällä alueella.</li> </ul> <p><b>Puitteiden kehittäminen ja työntehtävien sitoutuneisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitä ja rajaa uudeelleen tietyt työntehtävien sitoutuneeseen liittyviä välineitä rakennejärjestelyjen ohelle: suosi tämän alueen työntehtävien neuvotteluita eurooppalaisella, kansallisella, toimialakohtaisella, alueellisella, paikallisella ja yrityksen tasolla.</li> <li>Kehitä työpaikkojen menetykseen liittyvien riskien jakamismekanismia (takuu-, koulutus- ja työsuhteita varten) tai tee tämä yhteistyössä viranomaisten kanssa.</li> <li>Käy säännöllisiä neuvotteluita (kahdenvälistä tai monenvälistä) muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakointiin ja hallintaan liittyvistä menetelmistä.</li> <li>Luo suosituksia rakennejärjestelyjen ennakoinnista toimialakohtaisella, kansallisella ja yrityksen tasolla.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntehtävillä suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tue uudelleentyyllistämiseen ja/tai uudelleentyyllistämisyksikön tai työ- ja elinkeinotoimiston perustamiseen tarkoitettun avustuksen kehittämistä, jotta jokaisen työntehtävän ammatillisesta tulevaisuudesta voidaan tehdä selkeä diagnoosi.</li> <li>Perusta kansallisia, alueellisia ja yritystason taitojen kehitysohjelmia tai myötävaikuta niiden toimintaan ja suosi bottom-up -prosessia yksittäisten työntehtävien kohdalla.</li> <li>Tue ammatillisten vouchereiden luomista työntehtävälle heidän työllistettävyytensä parantamiseksi.</li> <li>Yhdistä ammatillinen koulutus työn laadun edistämiseen jokaisen yksilön kohdalla.</li> <li>Lisää yksilöiden tietoisuutta ennakoinnin tärkeydestä, erityisesti riskiryhmien kohdalla.</li> <li>Tue räätälöityjä toimenpiteitä.</li> </ul> <p><b>Sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden parantamisen tähtäävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Helpota ja turvaa ammatturia ja työllisyysjaksojen välistä siirtymistä yrityksen sisä- ja ulkopuolella, erityisesti työntehtävien puitteissa.</li> <li>Tee hankittuja kykyjä koskevia sopimuksia ("taitopassi").</li> <li>Edistä innovatiivisia sosiaalisia toimenpiteitä parantamalla työntehtävien sisältä ja ulkoista liikkuvuutta (esim. kehittämällä henkilökohtaisia/perhekohtaisia tukipalveluja).</li> </ul> <p><b>Tasa-arvoisen kohtelun takaavat ja monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huomioi nykyiset työntehtäviä koskevien asetusten erot välittäaksesi syrjintää ja suosittile riskiryhmissä oleville työntehtäville taitojen uusimista tai parantamista.</li> <li>Edistä tasa-arvoista kohtelua.</li> <li>Suosi riskiryhmissä olevien henkilöiden (työntehtäjiä, joiden taidot ovat alhaiset, tilapäiset työntehtäjiä, osa-aikaiset työntehtäjiä) pääsemistä ja palaamista töihin.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset kumppanuudet &amp; sosiaalinen dialogi: Työntehtävien sitoutuneisuus ja työehtosopimusneuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisen dialogin edistämiseksi myönteiset olosuhteet.</li> </ul> <p><b>Työntehtävien sitoutuneisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yritystason edustajien roolin ja toiminnan koordinointi, myös eurooppalaisella tasolla (EWC:t) ja yleisesti alemman tason organisaatioissa.</li> </ul> <p><b>Työehtosopimusneuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eri toimijoiden roolin koordinointi eri tasolla: kansallisella, alueellisella tai toimialakohtaisella tasolla.</li> <li>Toimialakohtaisten tai moniammatillisten työehtosopimusneuvotteluiden kautta tapahtuva rakennejärjestelyjen ennakointi ja hallintaa koskevien monikansallisten sopimusten rajaaminen yritystasolla sekä työntehtävien edustajien (myös EWC:t) osallistumisen tukeminen kyseisten sopimusten käyttöönottoon.</li> <li>Työehtosopimusneuvottelut työpaikkojen menettämiseen liittyvien riskien jakamismekanismien (takuu-, koulutus- ja työsuhteita varten) luomisesta tai osallistuminen vastaavanlaisiin viranomaisten luomiin mekanismeihin (kansallisella, alueellisella tai toimialakohtaisella tasolla).</li> <li>Toimialakohtaisten menettelysopimusten kehittämisen muutoksen ennakointi ja hallintaa varten (toimialakohtaiset tarkkailulaitokset, taitoneuvostot jne.)</li> </ul> <p><b>Ulkoiset kumppanuudet</b></p> <p><b>Liiketoimintaympäristön tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ennakoiva ajattelutapa yrityksen johtajien ja pk-yritysten edustajien aseissa ja käyttäytymisessä.</li> <li>Huomioitavien pk-yritysten tilanne ja ominaisuudet.</li> <li>Tilanne, jossa pk-yritysten avustamiseen rohkaistaan.</li> <li>Keskustelut paikallisella työmarkkinatasolla työvoimatoimistojen aloitteesta ja yhteistyössä niiden kanssa.</li> <li>Vahva kumppanuus toimialatasolla.</li> </ul> <p><b>Alueatasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yritystason ja alueetason sosiaalinen dialogi ja työehtosopimusneuvottelut ovat avoimia alueellisille ja paikallisille viranomaisille ja muille relevanteille alueellisille sidosryhmille; pitkän aikavälin strategian läpinäkyvyys.</li> <li>Yhteistoiminnan kehittyminen alueella sekä kolmen- tai neljänvälisten (alueelliset viranomaiset, sosiaaliset kumppanit, yritys) ennakointia koskevien sopimusten edistäminen.</li> <li>Taitojen kehitysohjelmien perustaminen toimialan ammatillisten kanssa ja rohkaista moniammatillisten alueellisten puitteiden tekemiseen, jotka kattavat myös pk-yritykset.</li> </ul> <p><b>Eurooppalaisella tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosta ja rakennejärjestelyjä ennakoivien viitepuiteiden olemassaolo (moniammatilliset ja toimialakohtaiset).</li> <li>Työllisyyden ja taitojen kehittymistä koskevien analyysipuitteiden olemassaolo toimialatasolla.</li> <li>Toimialakohtaisten kumppanuuksien ja dialogin olemassaolo eurooppalaisella tasolla (esim. yhteisohjelmat, sopimukset ja yhteistoimintaohjelmat/-puitteet).</li> </ul>

**RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA**

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaa taloudellisen kontekstin ja diagnoosin ymmärrystä jäsenten ja tytäryhtiöiden sekä kaikkien sidosryhmien jäsenten kanssa.</li> <li>Sovi muutosta ja rakennejärjestelystä koskevista liike-toiminnallisista perusteista.</li> <li>Edistä usean sidosryhmän välistä viestintää, verkostoitumista ja hallintoa.</li> </ul> <p><b>Tutki ja neuvoitele kaikista mahdollisista vaihtoehtoista lomautusten välittämiseksi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Helppota eurooppalaisen ammattiyhdistysten koordinoinnin perustamista auttaaksesi EWC:tä sen ennaltaenkäisevässä ja proaktiivisessa roolissa.</li> <li>Edistä EU-tason neuvottelija monikansallisten rakennejärjestelyjen kohdalla.</li> <li>Auta yrityksiä ja työntekijöitä tunnistamaan ja ymmärtämään kaikki vaihtoehtoiset toimintatavat.</li> <li>Rajaa ja kehitä neuvotteludynamiikkaa kaikkien niiden toimenpiteiden kohdalla, joihin on suunniteltu rakennejärjestelyjä.</li> <li>Ennakoi tiettyjä kollektiivisia toimenpiteitä pk-yrityksille.</li> <li>Tue diversifointi- ja innovaatiotutkimusta (työn tuottamisen ja organisaation muuttaminen), edistä työntekijöiden taitojen mukauttamista uusiin teknologioihin.</li> <li>Kehitä konsultointi- ja neuvottelumenettelyjä sellaisen muutoksen sopeutumisen helpottamiseksi, joka perustuu ammatin siirtymämenettelyjen käyttöönottoon työehtosopimusneuvottelijien kautta.</li> <li>Varmista, että ammattiyhdistykset ja työnantajaliitot antavat teknistä tukea jäsenilleen.</li> </ul> <p><b>Tue lomautettuja työntekijöitä yksilöllisesti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tue sisäisiä liikkuvuusyksiköitä ("cellules de reconversion").</li> <li>Tue paikallisten liikkuvuusalojen käyttöönottoa (useiden yritysten - pääasiassa pk-yritysten - jakamia alustoja työllisyysvyöhykkeen tasolla). Tämä liikkuvuutta tai ammatillista siirtymää koskeva alusta ei liity tiettyyn yritykseen tai toimialaan, ja siinä pitää olla useita toimijoita.</li> <li>Perusta psykososiaalisia auttavia puhelimia.</li> <li>Kehitä toimialakohtaisia koulutusohjelmia uudelleenyöllistämistä varten.</li> <li>Kehitä toimenpiteitä, jotka edistävät maantieteellistä liikkuvuutta, esim. asumistuet, liikkuvuuskorvaukset.</li> <li>Ota käyttöön toiminnallisia liikkuvuus-toimenpiteitä, jotka perustuvat yritysten kvalitatiivisiin tarpeisiin.</li> <li>Kehitä välinesarjoja, jotka auttavat ihmisiä sopeutumaan työttömyyteen/uudelleenyöllistymiseen.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset resurssit ja menettelytavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimusneuvottelut kaikilla tasoilla, tasojen väleillä selkeää viestintää ja sosiaalista koherenssiä.</li> </ul> <p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikkien sidosryhmien välinen yhteistyö: alueelliset viranomaiset, yksityiset toimistot, kansalaisjärjestöt.</li> <li>Yhteistyö hallitusten kanssa esteiden poistamiseksi (parempaa joustavuutta kriisin aikana).</li> <li>Verkostojen kehittäminen pk-yritysten tueksi.</li> <li>Eurooppalainen taso: viitepuutteiden määrittely rakennejärjestelyjen hallitsemiseksi.</li> </ul>

**RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN**

TOIMENPITEET
<p><b>Arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkkaille rakennejärjestelyjen jälkeistä prosessia.</li> <li>Edistä hyvien käytäntöjen jakamista kaikkien toimijoiden välillä.</li> <li>Tarkkaille nykyisiä käytäntöjä sosiaalisten kustannusten minimoimiseksi ja parhaiden käytäntöjen levittämiseksi.</li> <li>Seuraa sopimusten soveltamista (kaikilla tasoilla).</li> </ul> <p><b>Lomautettujen työntekijöiden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seuraa lomautettujen työntekijöiden jatkoa heidän ammattiurillaan tietyn ajanjakson verran.</li> </ul>

## ALUEELLISET VIRANOMAISET

Alueellisilla viranomaisilla on kansallisten hallitusten ohella merkittävä tehtävä niiden **sidosryhmien työn koordinoimisessa**, jotka osallistuvat toimintaan alueilla rakennejärjestelyjen kautta tai jotka osallistuvat ennakoitiprosesseihin (yritykset, työntekijöiden edustajat, sosiaaliset kumppanit ja teollisuusorganisaatiot, alueelliset kehitysjärjestöt, opetus- ja koulutuslaitokset, yksittäiset työntekijät jne.)

Toinen alueellisten viranomaisten vastuulle jäävä tehtävä liittyy **alueellisen kehityksen sekä taloudellisten ja sosiaalisten uudelleenjärjestelyjen edistämiseen** niillä alueilla, joihin vakavat rakennejärjestelyt tulevat todennäköisesti vaikuttamaan tai joihin ne jo vaikuttavat.

Tässä suhteessa vaikuttaa tärkeältä, että alueilla luodaan **alueellinen työryhmä** (yhteisö, johon kuuluvat kaikki alueen työsuhteilanteesta kiinnostuneet sidosryhmät) ja alueilla koulutetaan **”muutosjohtajia”**, jotka toimivat kaikkien taloudellisten, sosiaalisten ja institutionaalisten toimijoiden ohjaajina näiden kahden tavoitteen ympärillä.

Toimijoiden kehittämien ennakoitiprosessien tehokkuus eroaa sen mukaan, paljonko aikaa toimijoilla on strategiseen ja tehokkaaseen toimintaan. Aikainen diagnoosi myötävaikuttaa tehokkaaseen ennakointiin, kun taas myöhäinen (tai virheellinen) diagnoosi estää sekä strategisen että toiminnallisen ennakoinnin mahdollisuudet. Aika on todellakin olennainen tekijä.

JATKUVA TOIMINTA

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yrityksen työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusta alueellisia taloudellisen muutoksen, työllisyyden ja taitojen tutkimuslaitoksia.</li> <li>• Kerää suunnittelutietoja alueellisella tasolla.</li> <li>• Perusta alueellisia tiedusteluksiköitä tarkkailemaan taloustilannetta ja luo alkaisia varoitussuunnitelmia.</li> <li>• Luo säännöllisiä työsuhteita suurten yritysten kanssa kerätäksesi tietoja strategisista suunnitelmistä, jotka vaikuttavat alueen taloustilanteeseen ja vaihtaaksesi tietoja alueellista kehitysnäkymistä.</li> <li>• Tutki käytettävissä olevia kompetensseja.</li> <li>• Perusta henkilöresurssien hallinnoijien kerho muutoksen hallitsemiseksi.</li> </ul> <p><b>Monivuotinen liiketoiminta-, työllisyys- ja taitosuunnitelma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistä ja tue alueellista kehitystä:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• tee vahvuudet-heikkoudet-mahdollisuudet-uhat (SWOT) -analyysija alueen taloudesta,</li> <li>• luo toimialueita uusille sijoittajille,</li> <li>• tunnista alueen innovatiivisesti johtavat toimialat,</li> <li>• analysoi paikallisia työmarkkinoita työllisyysriskien kannalta,</li> <li>• kutsu toimijat kokoon yhteisen diagnoosin luomiseksi,</li> <li>• luo kumppanuuksia taitosuunnittelua varten,</li> <li>• tee ympäristötarkastuksia selvittääksesi, voidaanko uusia työpaikkoja luoda ympäristöprojektien kautta,</li> <li>• harkitse erityisten talousyöhykkeiden perustamista,</li> <li>• tue paikallisten yritysten perustamista,</li> <li>• anna rahoitusta tutkimus- ja kehitystyöhön,</li> <li>• harkitse julkisten tukien antamista vihreille työpaikoille.</li> </ul> </li> <li>• Pysy ajan tasalla yritysten suunnitelmista, jotka koskevat työllisyyden kehittämistä.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntekijöille suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avusta virallisen ja epävirallisen koulutuksen akkreditoimissa.</li> <li>• Edistä alueellisia elinikäisiä oppimista koskevia ohjelmia.</li> <li>• Ehdota sopeutumista koskevia hyvityksiä koulutukseen.</li> </ul> <p><b>Sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo tietokantoja työnantajien joustavan työvoiman tarpeista</li> <li>• Yhdistä työntekijät ja työnantajat.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset kumppanuudet</b></p> <p><i>Alueitasolla</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvasti toimivien toimielinten olemassaolo paikallistasolla muutoksen tarkkailemiseksi: alueellinen työryhmä ja ”muutosjohtajat”.</li> <li>• Vakiintuneet alueellisen työllisyyden sopimukset (sidosryhmien kumppanuudet työllisyyden ylläpitämiseksi).</li> <li>• Vakiintuneet alueelliset julkis-yksityiset kumppanuudet rakennejärjestelyjen tarkkailemiseksi ja niihin puuttumiseksi.</li> <li>• Vahvistettu institutionaalinen alueellinen rakenne kompetenssien ja taitojen kannalta.</li> <li>• Alueellisten tutkimuslaitosten vahvistettu pätevyys.</li> <li>• Näkökulma, joka menee perinteisiä toimijoita pidemmälle, eli paikallisen väestön konsultointi.</li> </ul> <p><b>Liiketoimintaympäristön tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkis-yksityisten kumppanuuksien edistäminen taloudellisten muutosten ennakoinniseksi.</li> <li>• Yhteistyö yliopistojen, korkeakoulujen sekä tutkimus- ja kehityslaitosten kanssa.</li> <li>• Pk-yritysten kouluttaminen työllisyys- ja taitosuunnitteluasioista.</li> <li>• Klustereiden (esim. suuret yritykset ja hankkijat) tunnistaminen.</li> <li>• Suurten yritysten ja pk-yritysten välisen dialogin tukeminen.</li> <li>• Kilpailukyverkostojen (yritysklusterit) ja teknologisten alustojen (yhteiset tutkimus- ja kehitystyöhankkeet) sekä tutkimus- ja kehitystyön edistämisen tukeminen.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset vastuut ja kumppanuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistuminen hyvien käytäntöjen vaihtamiseen kansallisella ja eurooppalaisella tasolla.</li> </ul>

## RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luo aikainen varoitusjärjestelmä.</li> <li>Kutsu toimijat kokoon yhteisen diagnoosin luomiseksi.</li> <li>Tee rakennejärjestelyjen vaikutusarvio, johon kuuluvat kaikki paikalliset kumppanit.</li> </ul> <p><b>Tutki kaikki mahdolliset vaihtoehdot ennen lomautuksia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tue rakennejärjestelyn läpikäyneen yrityksen kestävien osien haltuunottoja ja uusien yritysten perustamista.</li> <li>Tue kriisirytysten tai ilman perillisiä olevien yritysten haltuunottoja työntekijöiden toimesta</li> <li>Perusta liikkuva uudelleenjärjestely-yksikkö (osuustoimintayksikkö työntekijöiden uudelleenyöllistämiseksi, erityisesti pk-yritysten kohdalla).</li> <li>Tue aluetta uusien sijoittajien saamiseksi tai paikallisten yksiköiden yhdistämiseksi.</li> <li>Tue uusien käyttäjien etsimistä hylättyihin tiloihin.</li> <li>Helpota välitystä.</li> </ul> <p><b>Tue lomautettuja työntekijöitä yksilöllisesti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutustoimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>luo ammattineuvonta- ja koulutusportaaleja;</li> <li>edistä koulutusta julkisten uudelleenjärjestely-yksiköiden kautta;</li> <li>tue koulutuskurssien kehittämistä ja tarjontaa (esimerkiksi perustaitoihin, työnhakuun ja yrittäjyyteen keskittyvät kurssit).</li> </ul> </li> <li>Liikkuvuutta koskevat toimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>perusta toiminta-alueita liikkuvuuden, uudelleen koulutuksen ja talouden kehitykselle,</li> <li>luo yhteisiä toiminta-alueita uudelleensijoitukselle pk-yrityksiä ja sosiaalisia yrityksiä varten;</li> <li>tue työntekijöiden osuustoimintaa ja uusia yrityksiä;</li> <li>järjestä one stop-shop -informaatio- ja neuvontatapahantumia (joissa työntekijät voivat kerätä kaikki tiedot yhdestä lähteestä);</li> <li>edistä maamieteilisiä liikkuvuutta (kuljetukset/äsuminen/lastenhoito) rahoittamalla tai yhteisrahoittamalla yksilöllisiä liikkuvuustoimenpiteitä;</li> <li>tue työnantajien työverkostojen luomista;</li> <li>luo työttömille resurssikeskuksia;</li> <li>yhdistä irtisanotut työntekijät päteviä työntekijöitä tarvitsevien yritysten kanssa.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tasa-arvoisen kohtelun takaavat ja monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estä työntekijöiden eristyminen luomalla sosiaalisia verkostoja.</li> <li>Tarjoo koulutusta lyhytaikaista ja osa-aikaista työtä tekeville työntekijöille sekä erityisille riskiryhmille.</li> </ul>	<p><b>Resurssit ja menetelmät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alueellisen työryhmän käyttö rakennejärjestelyjen aikana kaikkien toimijoiden ja resurssien mobiilisoimiseksi.</li> <li>Taloudellisen tuen antaminen perustelluissa tilanteissa.</li> <li>Pk-yritysten takuiden ja pankkilainojen tukeminen.</li> <li>Rahoitus EU:lta/kotimaasta/muualta tunnistettujen töiden luomisiin tähtäävien aloitteiden tukemiseksi.</li> <li>EGF-hakemusten ja muiden eurooppalaisten/kotimaisten rahoitusten koordinoiminta.</li> <li>Työntekijöiden edustajien tukitoimenpiteiden rahoitus.</li> <li>Alueellisen koordinaattorakenteen/-verkon rahoittaminen.</li> <li>Töiden siirtymisen järjestelyyn tähtäävien erilaisten suunnitelmien koordinoiminta.</li> <li>Nopean vasteen palveluiden perustaminen.</li> <li>Nopean vasteen kapasiteetti toimijoiden hallinnollisiin vaatimuksiin.</li> </ul> <p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatiivisten pk-yritysten tuki.</li> <li>Pk-yritysten tukijärjestelmät, jotka sisältävät mahdollisuuden käyttää luottoa, koulutusta, tukia ja neuvontaa.</li> <li>Usean sidosryhmän toiminta-alueiden olemassaolo (ammattilisten siirtymien sopimukset).</li> <li>Julkisten työllistämispalveluiden ja yksityisten työvoimatoimistojen välisen yhteistyön tukeminen.</li> <li>Mekanismit, joiden avulla uudelleensijoitus- tai komennusaloitteisiin osallistuvat henkilöt voivat käyttää nykyisiä rajat ylittäviä verkostoja.</li> </ul>

## RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN

TOIMENPITEET
<p><b>Arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioi rakennejärjestelytoimenpiteitä ja julkaise tulokset.</li> <li>Analysoi rakennejärjestelyjen hallintaa ja perusta ohjausorganisaatio tulevien rakennejärjestelytapauksen hallintaa varten.</li> <li>Tarkastele alueellista kehitysstrategiaa rakennejärjestelykokemuksen ja sen vaikutusten valossa.</li> </ul> <p><b>Lomautettujen työntekijöiden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioi lomautettujen työntekijöiden uria pitkällä aikavälillä.</li> <li>Luo tietokanta hallinnoitujen urapolkujen aikasarjatutkimuksista.</li> </ul>

## KANSALLISET VIRANOMAISET

Vaikka rakennejärjestelyprosessien päätoimijoita ovatkin yritykset, heidän työntekijänsä ja sosiaaliset kumppanit, myös viranomaisilla on merkittäviä tehtäviä. He muovaavat asiaan liittyvät lailliset puitteet, he määrittelevät ja tavoittelevat työllisyyspolitiikan tavoitteita, he hallinnoivat tärkeitä ennustevälineitä, heillä on institutionaalinen kapasiteetti työntekijöiden auttamiseksi (opetus- ja koulutuslaitosten, työkeskusten jne. kautta) ja he hallinnoivat merkittäviä taloudellisia resursseja, joita voidaan kohdentaa rakennejärjestelyä tekevien yritysten ja niiden työntekijöiden tarpeisiin. Muita hallituksen käytössä olevia välineitä ovat välitys, ennustevälineet ja kannustus suunnitelmat. Merkittävä hallitukselta saatava kontribuutio rakentuu riskien jakamismekanismien perustamisesta tai tukemisesta (takuu-, koulutus- ja työsuhdeturvarahastot).



## JATKUVA TOIMINTA

Hallitukset ja kansalliset julkiset viranomaiset pystyvät auttamaan muita toimijoita luomaan ja kehittämään eteenpäin katsovia työllisyyden ja taitojen suunnittelumekanismeja. Rakennejärjestelyjä ei voida suorittaa onnistuneesti ilman hallituksen toiminnan avulla luotua kansallisia menettelytapoja koskevaa vahvaa perustaa. Tukeva laillinen, hallinnollinen ja taloudellinen ympäristö on välttämätön.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Työllisyys- ja taitotarpeiden jatkuva kartoittaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perusta kansallisia työllisyyden ja taitojen tarkkailulaitoksia, jotka tekevät yhteistyötä relevanttien toimijoiden kanssa (toimialat ja alueet).</li> <li>Koordinoi ja tue (myös rahoittamalla) toimialakohtaisia ja alueellisia tarkkailulaitoksia.</li> <li>Kehitä työllisyys- ja taitotarpeiden ennuste- ja ennakoitvälimeitä.</li> <li>Luo välineitä työmarkkinoita koskevan informaation tehokkaaseen vaihtamiseen.</li> </ul> <p><b>Monivuotisen suunnitelman kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luo tai kehitä lailliset puitteet jotka edistävät muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakoointia.</li> <li>Kehitä kansallinen työllisyyttä ja taitoja koskeva toimintasuunnitelma.</li> <li>Yhdistä laitosten tarjoamat opetus- ja koulutusmahdollisuudet yritysten ja toimialojen tarpeisiin.</li> <li>Edistä "eteenpäin katsovan työpaikkojen ja taitojen hallinnan" suunnitelmaa yrityksissä.</li> <li>Luo maanlaajuisen takuurahasto, johon työntekijöiden sopeutumista (ennen rakennejärjestelyjä tai niiden jälkeen) rahoittavat yritykset ovat antaneet oman osuutensa tulotuen, koulutuksen ja muiden aktiivisten työmarkkinatoimenpiteiden kautta; vaihtoehtoisesti tue kyseisten mekanismien luomista alueellisella tasolla tai sosiaalisten kumppaneiden toimesta.</li> </ul> <p><b>Yksittäisille työntekijöille suunnatut toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vahvista aktiivista työmarkkinapolitiikkaa.</li> <li>Tarjoo tulevaisuuteen suuntautuvia pätevyyttä koskevia suunnitelmia.</li> <li>Kehitä kansallisia elinikäisen oppimisen (LLL) strategioita.</li> <li>Tue kompetenssin kehittämistä ja kiinnitä erityistä huomiota geneerisiin taitoihin ja kompetensseihin.</li> <li>Tarjoo uraneuvontapalveluja sekä yksilöllisiä koulutustilejä.</li> <li>Edistä lyhennetyin työajan yhdistämistä aktiivisiin toimenpiteisiin vaihtoehtona lomautuksille.</li> <li>Tarkkaile psykososiaalista terveyttä ja kehitä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä.</li> <li>Rahoita tai yhteisrahoita yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa yllämainittuja toimenpiteitä.</li> </ul>	<p><b>Sisäinen kumppanuus</b></p> <p><i>Työntekijän sitoutuneisuus ja työehtosopimusneuvottelut</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tue kaikissa muodoissa neuvottelija ja työehtosopimusneuvottelija, jotka koskevat muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakoointia sekä eteenpäin katsovaa työllisyyden ja taitojen suunnittelua kansallisella, toimialakohtaisella ja yritystasolla.</li> <li>Tue kaikissa muodoissa länsäädännön avulla ja muuta kautta ennakoivaa työntekijän osallistumista yritystason toimintaan.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset kumppanuudet</b></p> <p><i>Aluetasolla</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alueiden toimijoiden yhteistyön edistäminen (elvyttäminen ennen rakennejärjestelyjä ja niiden aikana).</li> <li>Roolin ja tehokkaiden yhteistyöpuutteiden jakaminen asianmukaisten julkisten ja yksityisten toimijoiden välille.</li> <li>Sellaisten paikallisten aloitteiden tukeminen, joilla pyritään luomaan mekanismeja muutoksen ja rakennejärjestelyjen ennakoointiin, työllisyyden tukemiseen sekä taitojen suunnitteluun ja riskien jakamiseen.</li> <li>Hallituksen sisäisen yhteistyön vahvistaminen (työllisyys-, talous-, teollisuus-, kauppa- ja aluekehitysosastot).</li> <li>Alueellisten tarkkailulaitosten pätevyyyden vahvistaminen.</li> </ul> <p><b>Liiketoimintaympäristön tasolla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisen dialogin, työehtosopimusneuvottelujen ja kolmenvälisten mekanismien suosiminen strategisten ja spesifisten asioiden käsittelyssä.</li> <li>Tehokkaiden yrittäjyyttä ja pk-yrityksiä koskevien menettelytapojen suosiminen yllä mainituilla alueilla.</li> <li>Kansallisten tuottavuutta ja työpaikkoja parantavien ohjelmien käynnistäminen.</li> <li>Toimijoiden välisen yhteistyön parantaminen koulutuksen kehittämiseksi (yhteiset rakenteet/toimielimet).</li> <li>Klustereiden kehittäminen.</li> </ul> <p><b>Eurooppalainen taso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alueellisten, kansallisten ja eurooppalaisten tasojen koordinointi (rakennerahastot).</li> <li>Kaikkien rakennerahastoja koskevien avustusmuotojen mobilisointi ja tehokas käyttäminen yllämainittujen prioriteettien mukaan.</li> <li>Osallistuminen hyvien käytäntöjen vaihtoon eurooppalaisella tasolla tai vaihdon tukeminen.</li> </ul>
<p><b>Sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitä kansallista politiikkaa ja kannusteita edistääksesi maantieteellistä liikkuvuutta ja ammatti-liikkuvuutta.</li> <li>Kehitä laillisia ja toiminnallisia puitteita ammattilaisia siirtymä varten.</li> <li>Luo järjestelmiä taitojen sertifiointia ja siirrettävyyttä varten.</li> <li>Järjestä ammattikoulutus kaikkien saataville, erityisesti matalataitoisille työntekijöille.</li> <li>Rahoita ja tue pätevyystoimintasuunnitelmia.</li> </ul> <p><b>Tasa-arvoisen kohtelun takaavat ja monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitä asianmukaisia tasa-arvoa edistäviä ja syrjinnänvastaisia menettelytapoja ja ohjelmia sekä toimenpiteitä, jotka on kohdistettu erityisille riskiryhmille.</li> </ul>	

**RAKENNEJÄRJESTELYPROSESSIN AIKANA**

Asianmukaiset lailliset ja toiminnalliset puitteet ammatillisia siirtymiä, kumppanuuksia ja hallintoa varten ovat olennaisia.

TOIMENPITEET	MENESTYKSEN JA SUOTUISAN KEHYKSEN EHDOT
<p><b>Yhteinen diagnoosi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerää tietoa irtisanomisista kansallisella, alueellisella ja toimialakohtaisella tasolla.</li> <li>• Tarkkaile rakennejärjestelyjen vaikutuksia tietyillä vakavimpia vaikutuksia kohdanneilla toimialoilla ja alueilla.</li> <li>• Tue aikaisten varoitustarpeiden perustamista aluetasolla.</li> </ul> <p><b>Tutki kaikki mahdolliset vaihtoehdot ennen lomautuksia ja neuvottele vaihtoehtoja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistä ja osallistu rakennejärjestelyistä vakavimmin kärsineiden alueiden taloudelliseen elvytykseen.</li> <li>• Tarkkaile sosiaalisia suunnitelmia (irtisanomisten vaihtoehtoisiksi tarjotut toimenpiteet, avustaminen uudelleenyöllistymisessä ja kompensaatiossa) ja muita toimenpiteitä ja pyri näin auttamaan lomautusvaarassa olevia työntekijöitä.</li> <li>• Vahvista julkisia työllistämispalveluita ja keskitä niiden työ vakavimmin vaikutuksia kohdanneisiin henkilöihin.</li> <li>• Luo lainsäädännön kautta uudelleensijoitusohjelmia ja -rakenteita.</li> <li>• Edistä suoraan töiden luomista.</li> <li>• Luo riskien ja toimenpiteiden jakamismekanismia.</li> <li>• Tue kriisirytysten tai ilman perillisiä olevien yritysten haltuunottoja työntekijöiden toimesta</li> </ul> <p><b>Tue lomautettuja työntekijöitä yksilöllisesti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpota taloudellisten ja hallinnollisten välineiden käyttöä.</li> <li>• Tue paikallisten toiminta-alustojen perustamista uudelleensijoitusta tai liikkuvuutta varten: suosi PES:n osallistumista ja aktiivisen työvoimapolitiikan (ALMP) käyttöä.</li> <li>• Helpota lomautettujen työntekijöiden liikkuvuutta erorahojen ja päivärahojen kautta vähentääksi mahdollisten palkan menetysten vaikutusta.</li> <li>• Tarjoo riskiryhmien (naiset, nuoret, matalatuloiset jne.) työntekijöille työttömyystukea.</li> <li>• Luo työmarkkinasuuntautunutta muuttopolitiikkaa (joka keskittyy pätevyyssehtoihin.)</li> <li>• Räättäjä ja sopeuta nopeasti toimenpiteitä löytääksesi työtä lomautetuille työntekijöille.</li> <li>• Kehitä yrittäjäkoulutusta, jotta lomautetut työntekijät voivat luoda pk-yrityksiä.</li> <li>• Tarjoo kannustimia pk-yritysten töiden luomiseksi tai yksityisyritysten perustamiseksi.</li> </ul>	<p><b>Resurssit ja menetelmät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietyt rakennejärjestelyvälineiden (esim. uudelleenyöllistämisyksiköt) sääntelyn kehittäminen.</li> <li>• "Rakennejärjestelyryhmien" luominen ja/tai tukeminen vaikutusanalaisilla alueilla kaikkien relevanttien toimijoiden koordinoimiseksi (PES, sosiaaliturvalaitokset, koulutuskeskukset jne).</li> <li>• "Strategisen" kumppanuuden helpottaminen liiketoimintayhteisön, paikallisten ja alueellisten viranomaisien ja opetus- ja koulutuslaitosten välillä.</li> <li>• PES:n (julkiset työvoimapaalvelut) osallistuminen paikallisten, lomautetuille työntekijöille tarkoitettujen toiminta-alustojen käyttöönottoon.</li> <li>• Kompensatio- ja avustusmekanismien luominen vaikutusanalaisien alihankkijoiden tai väestön auttamiseksi.</li> <li>• Työsuhdeturvaneuvostojen luominen.</li> <li>• Toimijoiden koordinointi (jaettu ymmärrys, tukimenetelmät, tarkkailu ja seuranta).</li> <li>• Pk-yritysten edustajien konsultointi säännöllisesti.</li> <li>• Pk-yritysten klustereiden edistäminen rakennejärjestelyjen aiheuttamien haasteiden kohtaamiseksi yhdessä.</li> </ul> <p><b>Ulkoisten toimijoiden osallistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyminen kansallisten lakien mukauttamiseen rakennejärjestelyjä koskevien EU-direktiivien kanssa.</li> <li>• Kansallisten ja eurooppalaisten tasojen koordinointi (rakennerahastot).</li> <li>• Rakennerahastojen tehokas käyttö vakiintuneiden tavoitteiden mukaisesti.</li> <li>• Osallistuminen hyvien käytäntöjen vaihtoon eurooppalaisella tasolla tai vaihdon tukeminen.</li> </ul>

**RAKENNEJÄRJESTELYJEN JÄLKEEN**

TOIMENPITEET
<p><b>Arviointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten vaihto muiden maiden kanssa.</li> <li>• Parhaiden käytäntöjen vaihtaminen kansallisella tasolla.</li> <li>• Arviointi kuusi kuukautta ja kaksi vuotta rakennejärjestelyjen jälkeen.</li> <li>• Informaatiotyökalujen kehittäminen (esitteet, promootiomateriaalit jne).</li> </ul> <p><b>Lomautettujen työntekijöiden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehota julkisia työvoimapaalveluita seuraamaan lomautettujen työntekijöiden jatkoa tietyn ajanjakson verran.</li> </ul>

## SEURANTA

Suurin osa Brysselissä 11. helmikuuta 2009 järjestetyssä seminaarissa käydyistä keskusteluista osoitti, että tätä tarkistuslistaa pitää levittää laajalti ja siitä pitää keskustella muiden eurooppalaisten asiantuntijoiden kanssa.

Tästä syystä Euroopan komissio on suunnitellut kolme toimenpidettä, joihin ryhdytään lähitulevaisuudessa näkökulmien jakamiseksi ja esiteltyjen lomakkeiden viimeistelemiseksi.

1. Huhtikuussa 2009 käynnistetään 27 rakennejärjestelyä koskevaa kansallista seminaaria. Seminaarit järjestetään kaikissa 27 jäsenvaltiossa välillä huhtikuu 2009 – kesäkuu 2010 ja niissä pyritään antamaan yksityiskohtainen ja kattava yleiskatsaus nykyisistä muutoksen ennakkoinnin ja hallinnan mekanismeista ja käytännöistä eri jäsenmaissa (kansallisella, alueellisella ja paikallistasolla). Tämän lisäksi odotetaan, että niissä tarkastellaan kyseisten mekanismien ja välineiden tehokkuutta (välineiden arvioinnin ja yritysten käytäntöjen perusteella) sekä esitellään näistä välineistä innovatiivisimmat ja keskustellaan niiden mahdollisesta siirrettävyydestä muihin konteksteihin. Tarkistuslistoja käytetään tausta-asiakirjana ja siitä keskustellaan ja se viimeistellään jokaisen kansallisen seminaarin aikana.
2. Yksityiskohtaisempi asiakirjan vedos tarkistuslistan suorana jatkona. Ryhmä eurooppalaisia asiantuntijoita työskentelee muutaman kuukauden ajan viimeistelläkseen ja kehittääkseen nykyistä tarkistuslistaa lyhyillä kuvauksilla erityyppisistä toimenpiteistä ja konkreettisilla käytännön esimerkeillä.
3. Rakennejärjestelyfoorumien järjestäminen Brysselissä vuoden 2009 lopussa mahdollistaa sen, että yli 200 eurooppalaista asiantuntijaa pääsee vaihtamaan näkemyksiään ja keskustelemaan sekä tarkistuslistasta että välinesarjasta.

## SANASTO

### ***Bilans de competences***

Yksilön kompetenssien ja motivaatioiden arviointi, jolla pyritään määrittämään tai validoimaan yksilön koulutuskartta.

### ***Uranurkat***

Jokaisen työntekijän käytävissä olevat töiden kehittämistä, käynnissä olevia toimenpiteitä ja liikkuvuusmahdollisuuksia koskevat informaatiomekanismit.

### ***Urapäivät***

Ammattiuran suunnitteluun liittyvien välineiden esittelyä avoimien ovien päivinä.

### ***Kilpailukykykeskukset***

Yritysten, tutkimuskeskusten ja koulutusjärjestöjen liitot, joilla on yhteinen kehitysstrategia, jonka avulla pyritään luomaan synergiaa innovatiivisten projektien ympärille.

### ***Aikaisen varoituksen välineet***

Mekanismit, joilla ennakoidaan rakennejärjestelyjä varoittamalla toimijoita niin, että heille jää aikaa valmistella yritystä ja työntekijöitä ennen rakennejärjestelyjen aloittamista.

### ***EWC:t***

European Works Councils (eurooppalaiset yritysneuvostot): Eurooppalaisella tasolla toimivat yritysneuvostot, jotka konsultoivat ja informoivat työntekijöitä ja edustavat heitä monikansallisissa yrityksissä.

### ***Yksilölliset koulutustilit***

Tilit, joilta koulutettavan henkilön valitsema koulutus maksetaan.

### ***Sisäiset liikkuvuusyksiköt***

Rakennejärjestelyjä tehneisiin yrityksiin perustetut tai julkisten elinten tuella perustetut rakenteet, jotka auttavat lomautettuja työntekijöitä löytämään uuden työn konsernista (suuret yritykset) tai muusta yrityksestä ja/tai toimialalta. Nämä yksiköt koostuvat henkilöistä, jotka etsivät irtisanotuille työntekijöille työmahdollisuuksia, jotka voisivat vastata heidän kompetenssiaan.

### ***Oppimisneuvojat***

Työntekijöiden edustaja, joka antaa henkilökohtaista neuvontaa oppimisesta, urista, kursseista, pätevyyksistä, koulutukseen annettavista taloudellisista avustuksista jne.

### ***Liikkuvuuskeskukset***

Keskukset, jotka pyrkivät rohkaisemaan ja helpottamaan liikkuvuutta avustamalla työntekijöitä ja heidän perheitään liikkuvuusjakson aikana.

### ***Riskien jakaminen***

Rakenne tai suunnitelma, jolla pyritään jakamaan työpaikkojen menettämiseen liittyviä spesifisiä riskejä ennemminkin suuren henkilömäärän kuin yksittäisen työntekijän kohdalla luomalla esimerkiksi takuu-, koulutus- ja työsuhdeturvarahastoja viranomaisten avulla tai ilman heidän avustustaan.

### ***Uudelleenjärjestely-yksiköt***

Yrityksen sisään perustettu yksikkö, jossa seurataan lomautettuja työntekijöitä

### ***Uudelleentyöllistämisyksikkö/työ- ja elinkeinotoimisto***

Rakenne, jonka avulla rakennejärjestelyn jälkeen irtisanotut työntekijät voivat löytää uuden työn käyttämällä välineitä kuten työntekijöiden kompetenssien arviointi.

### ***Taitoneuvostot***

Rakenteet, jotka analysoivat toimialatasolla työn kysynnän ja tarjonnan välistä aukkoa. Neuvostoihin kuuluu erilaisia sidosryhmiä (esim. sosiaaliset kumppanit, opetuksen ja koulutuksen tarjoajat, julkiset viranomaiset), katso esim. Iso-Britannian skills council -neuvostot.

### ***Taitopassi***

Asiakirja työntekijän koulutuksen tai työn kautta hankkimista kompetensseista, pyrkii rohkaisemaan työntekijöitä sisäiseen ja ulkoiseen liikkuvuuteen.

### ***Sosiaaliset suunnitelmat***

Toimenpiteet, jotka tarjoavat vaihtoehtoja irtisanomiselle, avustavat uudelleentyöllistymisessä ja tarjoavat kompensatiota.

### ***Työttömyyden/uudelleentyöllistymisen välinesarjat***

Asiakirjat, jotka ryhmittelevät yksityiskohtaisia toimenpideluetteloita, joista voidaan valita sopivia välineitä työntekijöiden tukemiseksi työttömyysjakson aikana ja uuden työn löytämisen avuksi.

### ***Voucherit***

Jokaiselle työntekijälle jaeltu koulutustuntien (ammatilliset voucherit) hyvitysjärjestelmä, jonka avulla työntekijä voi osallistua koulutukseen ja kehittää näin työllistettävyyttään.

## KIRJALLISUUSLUETTELO

*Managing Change*, Korkean tason ryhmän raportti teollisen muutoksen taloudellisista ja sosiaalisista implikaatioista, loppuraportti, DG EMPL, EC, 1998

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

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

*Boîte à outils en matière de restructurations*, Voss, Wilke, Maack and Partner, ETUC, 2007

*Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE- Art6 ESF), Toimittanut B. Gazier ja F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

*Final Report of the AgirE Project*, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>

*Restructuring in Europe 2008*, DG EMPL, EC, Komission yksiköiden valmisteluasiakirja, 2008

*Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner ja Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009

*National Dossiers and further resources*, kehitetty yhteisen Euroopan tason sosiaalisten kumppaneiden rakennejärjestelyjä koskevan ohjelman yhteydessä (katso: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring*: Päähavainnot ETUC-projektista "Työntekijöiden edustajien toimielinten ja ammattijärjestöjen roolin vahvistaminen rakennejärjestelytoimenpiteiden puitteissa", ETUC, Bryssel 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* on tutkimusprojekti, jonka rahoittaja on sosioekonomisen ja humanistisen ohjelman kuudes puiteohjelma, [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)

*Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide*, D Tarren, H. Potter ja S. Moore, Working Lives Research Institute, EURELECTRICIN, ESPU:n ja EMCEF:n raportti, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008*, Executive Synthesis (Recommendations), DG EMPL, Euroopan komissio, Eurooppa





### **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

