Listi ta' kontroll għal Proċessi ta' Ristrutturar

Kummissjoni Ewropea

Listi ta' kontroll għal Proċessi ta' Ristrutturar

Kummissjoni Ewropea
DĠ għall-Impjiegi, l-Affarijiet Soċjali u l-Opportunitajiet Indaqs
Taqsima F.3
Manuskritt finalizzat fi Frar 2009

La l-Kummissjoni Ewropea u lanqas kwalunkwe persuna oħra li taġixxi f'isem il-Kummissjoni m'huma responsabbli mill-użu li jista' jsir mill-informazzjoni li tinsab f'dan id-dokument.

© photos: IStock

Għal kull użu jew riproduzzjoni tar-ritratti li mhumiex taħt id-drittijiet ta' l-awtur tal-Komunitajiet Ewropej, għandu jintalab permess direttament mingħand il-proprjetarju(i) tad-dritt ta' l-awtur.

Ħafna aktar informazzjoni dwar l-Unjoni Ewropea hija disponibbli fuq l-Internet permezz tas-server Europa (http://europa.eu).

Europe Direct huwa servizz li jgħinek
issib tweġibiet għall-mistoqsijiet
tiegħek dwar l-Unjoni Ewropea

Numru tat-telefon ġdid bla ħlas (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Ċerti operaturi tat-telefonija ċellulari ma jippermettux aċċess għan-numri 00 800 jew inkella dawn it-telefonati jistgħu jkunu bi ħlas

© Komunitajiet Ewropej, 2009
Ir-riproduzzjoni hija awtorizzata kemm-il darba jissemma s-sors oriġinali.

Ir-ristrutturar iweġġa' lill-atturi kkonċernati, b'mod partikolari lill-ħaddiema u lir-reġjuni. Il-kriżi ekonomika attwali, li taffettwa lill-ekonomiji kollha tal-Unjoni Ewropea, qiegħda tikkonferma dan. Il-kriżi għandha effetti negattivi severi fuq l-impjiegi bħala konsegwenza taż-żieda fl-għadd ta' kumpaniji li qegħdin ikunu mġiegħla jirristrutturaw l-attivitajiet tagħhom.

L-atturi differenti involuti fir-ristrutturar ilkoll jibbenefikaw minn ħidma flimkien sabiex tkun żgurata kemm il-koerenza kif ukoll is-sinerġiji bejn ir-rwoli speċifiċi tagħhom fil-proċess tal-antiċipazzjoni u tal-ġestjoni tal-bidla u r-ristrutturar. Sabiex il-possibbiltajiet ta' rikonverżjoni b'suċċess ikunu l-aqwa possibbli għall-ħaddiema li jkunu tilfu xogħolhom, għall-kumpaniji ristrutturati u għar-reġjuni milquta, jeħtieġ li jittieħdu miżuri malajr bħala parti minn pjan ta' rikonverżjoni kkoordinat minn forza tax-xogħol speċifika jew xi struttura simili.

Biex tgħin lill-atturi milqutin minn avveniment ta' ristrutturar fir-reġjun tagħhom jew fil-kumpanija tagħhom, il-Kummissjoni tixtieq tpoġġi għad-dispożizzjoni tagħhom sett ta' listi ta' kontroll komprensivi ta' azzjonijiet konkreti mmirati lejn l-antiċipazzjoni, il-ġestjoni u r-reazzjoni għar-ristrutturar.

Dawn il-listi ta' kontroll huma bbażati fuq għadd ta' eżempji prattiċi ta' prattiċi tajbin fil-kuntest tal-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-bidla u tar-ristrutturar fi ħdan oqfsa nazzjonali differenti, sistemi ta' relazzjonijiet industrijali u kuntesti ekonomiċi u soċjali. Anki jekk xi wħud mill-aħjar prattiċi li ssir referenza għalihom fil-fiches ma jiġux trasferiti faċilment, kollha jistgħu jservu bħala sors ta' ispirazzjoni.

Il-listi ta' kontroll huma organizzati bħala sett ta' fiches indirizzati lil kull wieħed mill-atturi ewlenin involuti (kumpaniji, rappreżentanti tal-impjegati, imsieħba soċjali, awtoritajiet reġjonali, awtoritajiet nazzjonali u lill-impjegati nfushom). L-azzjonijiet f'kull fiche huma maqsumin skont il-waqt li għandhom jittieħdu dawn l-azzjonijiet (azzjonijiet u strumenti li għandhom ikunu żviluppati fuq bażi permanenti, azzjonijiet li għandhom jittieħdu waqt il-proċess tar-ristrutturar u azzjonijiet li għandhom jiġu żviluppati wara).

Il-lista ta' kontroll hija bbażata fuq ir-riżultati ta' laqgħa ta' diskussjoni organizzata mid-DĠ EMPL, fi Brussell fil-11 ta' Frar 2009. Aktar minn 40 espert dwar ir-ristrutturar minn madwar l-Ewropa kollha pparteċipaw f'din il-laqgħa ta' diskussjoni u dawn identifikaw 'il fuq minn 600 azzjoni. Din il-lista ta' kontroll hija sinteżi tal-aktar azzjonijiet importanti identifikati.

DAĦLA

F'dawn l-aħħar snin, il-Kummissjoni Ewropea nediet bosta inizjattivi fil-qasam tal-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-bidla u r-ristrutturar (eż. il-ħolqien ta' Forum dwar ir-Ristrutturar, fejn ġew diskussi bosta eżempji ta' prattiċi innovattivi). Il-Kummissjoni Ewropea ffinanzjat ukoll bosta studji fuq dan is-suġġett u appoġġjat il-Programm ta' Ħidma Konġunt tal-Imsieħba Soċjali Ewropej li qed jinkludi wkoll proġett integrat dwar ir-ristrutturar fis-27 pajjiż tal-UE[1].

Sa mill-aħħar tad-Disgħinijiet, bir-ritmu u l-forom li dejjem jinbidlu tar-ristrutturar korporattiv, l-antiċipazzjoni saret kwistjoni kruċjali. Ħarġu prattiċi ġodda minn atturi differenti fi u barra l-kumpaniji. Dawn juru li r-ristrutturar jista' jitmexxa b'mod aktar faċli u b'aktar suċċess meta l-atturi soċjali u reġjonali jkunu kapaċi jantiċipaw l-effetti negattivi għal żmien qasir (antiċipazzjoni operattiva) u, fuq kollox, meta jirnexxielhom iħejju bidla għal tul ta' żmien (antiċipazzjoni strateġika).

Antiċipazzjoni strateġika u operattiva tal-bidla u r-ristrutturar mhux biss hija rekwiżit meħtieġ għall-ġestjoni ta' dawk il-proċessi b'mod soċjalment responsabbli u sabiex ittaffi l-impatt soċjali tagħhom. Hija wkoll prekondizzjoni essenzjali tas-suċċess ekonomiku u tal-kompetittività tal-kumpaniji. Li wieħed qatt ma jitlef minn taħt għajnejh l-evoluzzjoni strateġika mixtieqa tal-kumpanija u t-tpoġġija tal-proċessi tal-bidla f'oqfsa ta' analiżi u ġestjoni fuq tul ta' żmien (minflok it-teħid ta' deċiżjonijiet ibbażat fuq it-tiftix ta' profitti għal żmien qasir jew fuq objettivi ta' valur ta' assi) jista' jikkontribwixxi b'mod utli għas-sostenibbiltà u l-kompetittività tal-kumpanija. Din id-dikjarazzjoni hija valida wkoll għas-setturi ekonomiċi, ir-reġjuni u l-ekonomiji inġenerali.

L-importanza taż-żmien u l-ispazju

Aktar ma l-atturi jkollhom żmien biex jaġixxu qabel it-tħabbira ta' ristrutturar (jew anki wara t-tħabbira iżda qabel l-implimentazzjoni tal-pjan ta' ristrutturar), aktar ikollhom jantiċipaw spazju għad-diskussjoni u jimmaniġġjawh b'mod responsabbli u sabiex isibu

1 'Sa mill-2004, l-Imsieħba Ewropej bdew jagħmlu studji nazzjonali komprensivi dwar ir-ristrutturar fl-Istati Membri tal-UE. Minbarra sensiela ta' fajls nazzjonali u seminars nazzjonali mal-imsieħba soċjali, s'issa saru żewġ rapporti komparattivi dwar ir-ristrutturar fl-Istati l-Membri l-ġodda u f'għaxar Stati Membri "antiki". Fil-preżent il-proġett jinsab fil-fażi finali li tkopri seba' pajjiżi tal-UE qabel ma l-proġett jiġi fi tmiemu b'rapport ta' evalwazzjoni finali u b'konferenza kbira fl-2010. Għal aktar tagħrif u links ara s-sezzjoni tal-litteratura.

soluzzjonijiet għal problemi ekonomiċi u għal problemi li jirrigwardaw ix-xogħol li jirriżultaw minnha. Il-perijodu ta' żmien mogħti għar-ristrutturar (b'mod speċjali f'kuntest ta' aċċelerazzjoni ta' bidla) dan l-aħħar sar fattur ewlieni li jikkondizzjona l-kapaċità tal-atturi li jimmonitorjaw is-sitwazzjoni, jidentifikaw riskji partikolari (li jiddependu, pereżempju, fuq il-livell partikolari ta' kwalifiki, età, saħħa, u sess tal-ħaddiema involuti) u li jaġixxu b'mod proattiv.

Dan ifisser li t-tip ta' azzjoni antiċipattiva ta' kull attur tiddependi ħafna mill-perijodu ta' żmien li jkollu għad-dispożizzjoni tiegħu qabel, waqt u wara t-tħabbira. Hemm livelli ta' tbassir fil-ġestjoni tal-bidla. Jiddependi minn fejn jinsab il-kerser taż-żmien.

Livell għoli ta' tbassir huwa possibbli meta l-antiċipazzjoni tintuża bħala proċess ta' monitoraġġ **permanenti** għall-iżvilupp tal-impjegabbiltà tal-ħaddiema u tal-attivitajiet sostenibbli tal-kumpanija. **Approċċ *ex ante*** bħal dan jimmira li joħloq u jimplimenta minn qabel strateġiji, prattiċi u miżuri li jikkontribwixxu sabiex il-kumpaniji u l-ħaddiema jkunu kapaċi jadattaw għax-xokk u l-bidliet interni u esterni kollha. Osservatorji nazzjonali, reġjonali u settorjali li jitrattaw b'mod prospettiv l-evoluzzjoni tal-impjieg, tal-ħiliet u tal-karrieri jappartjenu għal din il-kategorija. Ġeneralment, mekkaniżmi ta' twissija bikrija jintervjenu ftit aktar tard iżda xorta għadhom f'dan l-istadju bikri ta' antiċipazzjoni li jagħti żmien lill-atturi sabiex jibnu rappreżentazzjoni komuni tal-evoluzzjoni ekonomika u soċjali futura.

L-antiċipazzjoni tista' tkun imfassla wkoll għall-ġestjoni ta' proċess ta' ristrutturar partikolari fl-aħjar mod possibbli, għas-sejba ta' alternattivi u għat-tnaqqis tal-impatt negattiv soċjali tiegħu, skont **approċċ "kurattiv" jew *ex post.*** F'dan il-kuntest, l-għodda u l-proċeduri huma maħsuba u jintużaw fi stadju bikri sabiex jippreparaw lill-ħaddiema, lill-organizzazzjonijiet, lill-proċessi tax-xogħol u lis-suq tax-xogħol lokali għall-konsegwenzi ta' avveniment ta' ristrutturar li jkun diġà beda. L-għan hawnhekk huwa li jittaffa l-impatt tar-ristrutturar fuq il-mogħdijiet ta' impjieg tal-ħaddiema u fuq is-sitwazzjoni ekonomika tar-reġjun ikkonċernat.

Fl-aħħar stadju, hemm strateġiji immirati għall-ġestjoni ta' kriżi temporanja, bl-implimentazzjoni ta' għodod differenti (eż. waqt il-kriżi attwali, xogħol għal żmien qasir jew ir-rinfurzar ta' skemi temporanji ta' qgħad, xogħol part-time, eċċ.). L-idea ewlenija wara dan l-approċċ hija li jinstabu modi kif tinżamm il-forza tax-xogħol waqt il-kriżi u mbagħad li wieħed ikun pront sabiex jerġa' jibda l-proċess normali wara l-kriżi. Iżda huwa importanti wkoll li wieħed ma jeskludix il-fatt li kriżi tista' toħloq il-bżonn li jitħaffu adattamenti strutturali.

Huwa ċar li l-kriżi ekonomika attwali tnaqqas drastikament iż-żmien u l-ispazju għal intervent antiċipattiv u għall-kapaċità tal-atturi soċjali u reġjonali li jimplimentaw soluzzjonijiet antiċipattivi. Iżda anki f'dan il-perijodu ta' kriżi, iż-żmien jibqa' fattur essenzjali sabiex tingħeleb is-sitwazzjoni ta' kriżi (eż. l-użu ta' xogħol għal żmien qasir akkumpanjat mit-taħriġ).

Kwistjoni ta' bosta livelli u ta' bosta atturi

L-antiċipazzjoni tista' tintuża mill-atturi kkonċernati f'livelli differenti (Ewropew, nazzjonali, reġjonali settorjali u azjendali). L-atturi, kif jistgħu jkunu involuti fit-tħejjija ta' bidla b'mod permanenti (l-aktar qabel it-tħabbira tar-ristrutturar)? Liema huma l-kapaċitajiet tal-atturi biex jibnu dijanjożi kondiviża ta' sitwazzjoni ta' ristrutturar u biex jirregolaw is-sitwazzjoni? Hemm dijanjożijiet kondiviżi u perċezzjoni komuni tal-kriżi u tal-kawżi tagħha?

L-atturi kollha jista' jkollhom rwol attiv fl-antiċipar u fil-ġestjoni tal-bidla, kif juru prattiċi ġodda u innovattivi. F'kuntest ta' antiċipazzjoni b'ħafna atturi, l-atturi kkonċernati mhux biss huma fil-kumpanija iżda barra l-kumpanija wkoll. Approċċ b'ħafna atturi jirrikjedi wkoll interkonnessjonijiet qawwija bejn l-azzjonijiet fil-livelli differenti (mobilizzazzjoni ta' strateġiji korporattivi, ġestjoni lokali, trejdjunjins, awtoritajiet pubbliċi, korpi reġjonali, osservatorji, universitajiet, il-livell Ewropej, eċċ). Il-multipliċità ta' dawn l-interazzjonijiet li tikkundizzjona r-rwol tal-atturi differenti hija fattur ta' kumplessità. Tfisser ukoll li xi azzjonijiet u xi politiki huma aktar diffiċli li japplikaw għall-intrapriżi żgħar u ta' daqs medju (SMEs).

Fir-rigward tal-**kumpaniji**, ir-responsabbiltà soċjali għall-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-bidla tikkonċerna r-responsabbiltà interna kif ukoll dik esterna tal-kumpaniji (fil-livell lokali, nazzjonali, jew Ewropew/internazzjonali). Din tikkonċerna pereżempju l-involviment tal-kumpanija fl-għoti tal-ħajja mill-ġdid liż-żona milquta mir-ristrutturar, u għalhekk timmira li tassigura t-transizzjoni tal-ħaddiema li jkunu tilfu xogħolhom.

Mill-perspettiva tar-**rappreżentanti tal-impjegati**, l-antiċipazzjoni hija marbuta ħafna mal-kapaċità tagħhom li jeżerċitaw f'waqthom il-prerogattivi soċjali u ekonomiċi tagħhom fil-livelli differenti (post, kumpanija, grupp ta' kumpaniji u fil-livell nazzjonali u Ewropew). Dan ovvjament jipprekondizzjona mod effettiv u kostruttiv ta' implimentazzjoni tal-informazzjoni, tal-prattiċi ta' konsultazzjoni u negozjar fil-livelli tal-intrapriża u tal-grupp.

Mil-lat tal-**ħaddiem individwali**, l-antiċipazzjoni torbot fuq il-kapaċità tiegħu bħala individwu li jagħżel u li juża

programm ta' taħriġ sabiex itejjeb l-impjegabbiltà tiegħu fis-suq tax-xogħol u sabiex jiffaċilita transizzjoni fil-karriera u fil-ħajja tax-xogħol tiegħu. L-intensità tad-diffikultajiet li jiltaqgħu magħhom il-ħaddiema li jitkeċċew tvarja skont il-kwalifiki tagħhom, bir-riskju jikber aktar meta l-livell ta' kwalifiki tagħhom ikun wieħed baxx. Fir-rigward tal-impjegabbiltà huwa evidenti li l-impjegat individwali ma jistax jitqies bħala entità iżolata iżda atturi oħra (l-impjegatur, ir-rappreżentanti tal-impjegati, l-imsieħba soċjali, l-awtoritajiet) għandhom rwol essenzjali fl-appoġġ, fil-motivazzjoni u fl-approvazzjoni ta' impjegati individwali.

Għall-**imsieħba soċjali**, in-negozjar kollettiv u forom oħra ta' negozjar bi- u trilaterali, in-negozjar u d-djalogu huma għodod mill-aktar importanti ta' antiċipazzjoni u ġestjoni tal-bidla fil-livelli intraprenditorjali u settorjali (nazzjonali u Ewropew/internazzjonali). L-imsieħba soċjali għandhom rwol kruċjali wkoll fir-rigward tal-"perċezzjoni soċjali" ta' sitwazzjoni speċifika ta' ristrutturar.

L-awtoritajiet nazzjonali u reġjonali jistgħu jiżviluppaw ukoll azzjonijiet speċifiċi li jappoġġjaw lin-nies u kumpaniji fil-qasam tal-antiċipazzjoni tal-bidla u r-ristrutturar. L-awtoritajiet reġjonali għandhom rwol speċifiku fil-koordikazzjoni tal-atturi kollha u sabiex joffru tweġibiet fil-ħin.

IL-KUMPANIJI

Il-kumpaniji huma fiċ-ċentru tal-proċess tar-ristrutturar. Kwalunkwe azzjoni effiċjenti ta' antiċipazzjoni u ta' ristrutturar soċjalment responsabbli **għandha tibda u titmexxa l-aktar fi ħdan il-kumpaniji individwali**. Madankollu l-azzjoni interna spiss mhix biżżejjed sabiex tipprevjeni jew ittaffi l-impatt soċjali tar-ristrutturar. Għandha tkun ikkombinata ma' miżuri u strumenti paralleli mibdija minn **atturi oħra** (organizzazzjonijiet ta' msieħba soċjali, awtoritajiet pubbliċi u impjegati individwali) **f'livelli oħrajn ta' governanza** (lokali, reġjonali, nazzjonali, settorjali u Ewropew).

Element ewlieni ta' kwalunkwe strateġija ta' suċċess ta' antiċipazzjoni u prevenzjoni tal-impatt soċjali negattiv tar-ristrutturar jikkonsisti fil-bini ta' **kultura u prattiċi ta' adattament permanenti għall-bidla,** permezz tal-ħolqien u l-użu **fuq bażi permanenti** tal-istrumenti li għandhom jiffaċilitaw adattament mingħajr diffikultà u li jgħinu fl-iffaċċjar tas-sitwazzjonijiet ta' kriżi ladarba jseħħu: l-iżvilupp ta' għarfien u esperjenza speċifiċi dwar il-ġestjoni tal-bidla, l-iżvilupp ta' strateġiji ta' ġestjoni tal-kriżi u l-ħolqien ta' sistemi ta' twissija bikrija. Dan jimplika li d-dimensjoni strateġika hija integrata fil-ġestjoni korporattiva kuntrarjament għall-profitt fuq żmien qasir jew objettivi ta' valur ta' assi. Għal dan il-għan, il-ħolqien fi ħdan il-kumpaniji ta' **maniġers tal-bidla** li jikkoordinaw ma' entitajiet simili li jeżistu f'livelli oħra (l-aktar, fil-livell reġjonali, nazzjonali u settorjali) jidher li huwa partikolarment utli.

Jidher li huwa importanti wkoll li nenfasizzaw ir-rwol li l-kumpaniji jista' jkollhom rigward l-**impjegabbiltà** jew il-kapaċità ta' adattament tal-forza tax-xogħol tagħhom. L-iżvilupp tal-kompetenzi tal-ħaddiema huwa kruċjali għas-suċċess tal-kumpanija u għall-kapaċità tal-ħaddiema li jimmaniġġjaw il-ħajja tax-xogħol tagħhom.

L-**SMEs** spiss jitħallew barra mill-parti l-kbira tal-provvediment ta' taħriġ u appoġġ u għalhekk iħabbtu wiċċhom ma' diffikultajiet partikolari fl-indirizzar ta' bidliet organizzattivi, kif ukoll bidliet ekonomiċi usa'. Dan jirrappreżenta b'mod ċar xenarju żvantaġġjat meta wieħed iqis l-importanza tal-SMEs għall-impjiegi u t-tkabbir fl-UE. Sabiex jindirizzaw din il-problema, **l-organizzazzjonijiet settorjali u l-awtoritajiet reġjonali** jistgħu joffru għodda u metodoloġiji (eż. il-provvediment ta' riżorsi) li jikkunsidraw l-ispeċifiċitajiet temporali, kulturali u finanzjarji tal-SME. Dawn l-interventi mhux biss jgħinu fit-taħriġ u l-appoġġ tal-impjegati tal-SMEs, iżda jagħtu wkoll direzzjoni strateġika lin-negozju, li hija pass kritiku fil-ġestjoni pożittiva tal-bidla.

AZZJONI PERMANENTI

L-**ippjanar strateġiku** tal-kumpaniji huwa dwar il-monitoraġġ fuq bażi permanenti tas-sitwazzjoni u tal-evoluzzjoni probabbli tas-sitwazzjoni ekonomika u finanzjarja tal-kumpanija, kif ukoll tal-iżviluppi teknoloġiċi, fid-dawl ta' tendenzi ta' suq usa', settorjali u soċjetali u billi titqies il-pożizzjoni tal-kumpanija f'katini ta' forniment globali. Huwa kruċjali li r-**riżorsi umani, il-konsiderazzjonijiet ta' impjieg u ħiliet ikunu fil-qalba ta' dan l-ippjanar strateġiku**, inkluż permezz tal-involviment mill-qrib tal-maniġment tar-riżorsi umani (HRM) fl-eżerċizzju. Dan jiġi tradott f'politika konkreta ta' **ppjanar tal-impjiegi u tal-ħiliet li jħares 'il quddiem (miżuri ta' impjegabbiltà).**

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV

Monitoraġġ strateġiku fuq żmien twil, inkluż fil-livell transnazzjonali
• Il-monitoraġġ fuq bażi permanenti tas-sitwazzjoni u tal-evoluzzjoni probabbli tas-sitwazzjoni ekonomika u finanzjarja tal-kumpanija, kif ukoll tal-iżviluppi teknoloġiċi, fid-dawl ta' tendenzi ta' suq usa', settorjali u soċjetali.
• L-iżvilupp ta' strateġiji ta' pjan ta' negozju li jinkludu analiżi ta' speċifiċitajiet settorjali u l-identifikazzjoni tal-pożizzjoni tal-kumpanija f'katini ta' forniment globali.
• It-tpoġġija tar-riżorsi umani, konsiderazzjonijiet ta' impjieg u ħiliet fil-qalba tal-ippjanar strateġiku, inkluż permezz tal-involviment mill-qrib tal-HRM fl-eżerċizzju.
L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet ta' impjiegi u ta' ħiliet tal-kumpaniji
• L-iżvilupp ta' ppjanar fit-tul ta' ħtiġijiet kwantitattivi u kwalitattivi ("Osservatorju tax-Xogħlijiet") marbut ma' strateġiji ta' innovazzjoni u żvilupp.
L-ippjanar tal-miżuri dwar l-impjieg u l-ħiliet
• L-istabbiliment ta' pjan multiannwali mar-rappreżentanti tal-impjegati.
• Il-provvediment regolari ta' informazzjoni u konsultazzjoni dwar l-evoluzzjoni tal-impjiegi (kwantitattiv u kwalitattiv) u dwar miżuri sabiex jiġu indirizzati żviluppi negattivi jew problematiċi possibbli.
Miżuri indirizzati lil impjegati individwali
• Miżuri ta' flessibbiltà: il-bini ta' flessibbiltà fuq żmien twil fl-istruttura tal-forza tax-xogħol u regoli interni għall-flessibbiltà fil-ħin tax-xogħol fuq żmien twil ("kontijiet tal-ħin tax-xogħol"); rotazzjoni tal-impjieg.
• Miżuri ta' taħriġ:
  ◦ *Appoġġ għall-ħolqien ta' konsulenti tat-tagħlim ("rappreżentanti tat-tagħlim") biex jgħin lill-impjegati jagħżlu taħriġ adattat;*
  ◦ *L-iżvilupp ta' "Bilans de compétences" individwali fuq bażi perjodika (valutazzjoni tal-kompetenzi u motivazzjonijet individwali immirata lejn id-definizzjoni jew il-validazzjoni tal-mappa ta' taħriġ individwali);*
  ◦ *Il-provvediment ta' pjanijiet ta' taħriġ individwali (b'miri kwantitattivi),*
  ◦ *Il-provvediment ta' kontijiet ta' tagħlim individwali (kontijiet immirati lejn il-ħlas għat-tagħlim fuq l-għażla ta' dak li qed jitgħallem) u baġit għat-taħriġ;*
  ◦ *It-tħejjija ta' pakketti ta' taħriġ f'kooperazzjoni ma' atturi esterni (awtoritajiet reġjonali, universitajiet/istituti teknoloġiċi, ċentri ta' taħriġ, fornituri tat-taħriġ, eċċ.);*
  ◦ *L-offerta ta' liv edukattiv ("Bildungsurlaub") regolat jew bil-liġi jew permezz ta' ftehim kollettiv.*
	Sħubija interna: Involviment tal-impjegati u negozjar kollettiv
	Involviment tal-impjegati, inkluż fil-livell transnazzjonali
	• L-eżistenza ta' djalogu soċjali effettiv.
	• L-eżistenza ta' informazzjoni u konsultazzjoni permanenti, regolari u effettivi mar-rappreżentanti tal-impjegati li jippermettulhom jikkontribwixxu mill-bidu u jippreżentaw l-opinjonijiet tagħhom fuq l-aspetti kollha tas-suġġett inkwistjoni b'attenzjoni xierqa mogħtija għas-salvagwardja tal-kunfidenzjalità ta' informazzjoni sensittiva) fuq:
	  ◦ *dijanjożi u orjentazzjonijiet strateġiċi,*
	  ◦ *l-evoluzzjoni tal-impjieg (kwantitattiva u kwalitattiva) u miżuri sabiex jiġu indirizzati żviluppi negattivi u problematiċi possibbli.*
	• L-investiment fil-bini tal-kapaċità tar-rappreżentanti tal-impjegati, inkluż fir-rigward ta' ħiliet tekniċi (ekonomiċi, finanzjarji, industrijali, eċċ.).
	• L-eżistenza ta' sistemi ta' komunikazzjoni bilaterali u rappurtar bejn livelli differenti ta' rappreżentanza tal-impjegati (livell Ewropew, nazzjonali, reġjonali, tas-sit).
	• L-użu tal-kumitati tax-xogħol Ewropej (EWCs) għat-tixrid tal-informazzjoni fl-istruttura sħiħa tal-grupp.
	Negozjar kollettiv
	• Il-ftehim mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar proċeduri konkreti għall-indirizzar tal-bidla u r-ristrutturar, kif ukoll dwar kwistjonijiet dwar ir-riżorsi umani, l-impjiegi u l-ħiliet.
	• L-użu, kull meta jkun xieraq, ta' ftehimiet bejn kumpaniji transnazzjonali bħala għodda sabiex ikunu definiti proċeduri ta' qafas għar-ristrutturar fil-livell Ewropew, filwaqt li jkun hemm lok għall-adattament għal kuntesti nazzjonali.
	Sħubiji esterni
	Lejn reġjuni
	• L-eżistenza ta' relazzjonijiet ta' xogħol u sħubiji regolari mal-awtoritajiet reġjonali, universitajiet u fornituri tal-edukazzjoni u tat-taħriġ, istituti teknoloġiċi, aġenziji ta' żvilupp u partijiet oħra interessati rilevanti; il-qsim magħhom tal-istrateġija fuq żmien twil.
	• Il-parteċipazzjoni, il-kontribuzzjoni u l-profitt minn osservatorji esterni tal-impjiegi u tal-ħiliet.
	• Il-parteċipazzjoni fi sħubiji, netwerks u inizjattivi oħra li jittieħdu f'livelli oħrajn (settorjali, nazzjonali, eċċ.).

• Miżuri għall-iżvilupp tal-karriera:
  ◦ *"Ġranet tal-karriera" (għodod ta' orjentazzjoni dwar toroq ta' karrieri professjonali ppreżentati waqt ġranet għall-pubbliku);*
  ◦ *"Rokniet tal-karriera" (mekkaniżmi ta' informazzjoni għad-dispożizzjoni ta' kull impjegat dwar l-evoluzzjoni tal-impjiegi, il-miżuri li jkunu qegħdin jittieħdu u opportunitajiet ta' mobilità);*
  ◦ *L-iżvilupp ta' miżuri ta' rotazzjoni tal-impjieg.*
• Miżuri oħra:
  ◦ *L-integrazzjoni ta' impjegati ġodda (ikkowċjar, tuturi);*
  ◦ *Il-parteċipazzjoni f'apprendistati u sistemi ta' studju dupliċi.*
 	
Miżuri immirati lejn il-promozzjoni ta' mobilità interna u esterna
• Iż-żieda tal-medda kuntrattwali tax-xogħlijiet (skont il-kompetenzi meħtieġa: flessibbiltà funzjonali, tkabbir tal-impjieg jew rotazzjoni tal-impjieg).
• L-identifikazzjoni ta' "familji" ta' ħiliet, tal-kompetenzi ewlenin għal kull waħda minnhom u ta' pontijiet bejniethom; passaporti minn familji ta' impjieg (għodda ta' mobilità).
• L-iżvilupp ta' komunikazzjoni interna dwar postijiet battala miftuħin fi ħdan il-kumpanija jew grupp ta' kumpaniji.
• Ir-rikonoxximent u l-validazzjoni ta' għarfien u esperjenza permezz ta' ċertifikazzjoni (interna u esterna).
• Il-ħolqien ta' skemi immirati sabiex jinkoraġġixxu u jiffaċilitaw il-mobilità tal-ħaddiema bejn il-kumpaniji (Provvisti ta' Mobilità ma' kumpaniji oħrajn).
 	
Miżuri li jiżguraw trattament ugwali u li jippromwovu d-diversità
• Trattament ugwali, diversità u immirar speċifiku ta' gruppi vulnerabbli: rapporti dwar trattamenti ugwali, il-promozzjoni ta' aċċess tan-nisa għall-impjiegi tekniċi u ta' gruppi ta' minoranza u vulnerabbli għal-livelli kollha ta' kompetenza u funzjonijiet
• Il-monitoraġġ tas-saħħa psiko-soċjali b'iffukar speċifiku fuq l-adattament għall-bidla.
	Lejn l-ambjent tan-negozju
	• L-immappjar effettiv u l-ħidma fl-antiċipazzjoni mal-partijiet interessati kollha (b'mod partikolari dik li tappartjeni għall-katini ta' valur tal-kumpanija) li jistgħu jintlaqtu mill-impatt tar-ristrutturar u li jistgħu jikkontribwixxu biex inaqqsu l-impatt tiegħu.
	• Il-qsim effettiv tal-prattiċi ma' kumpaniji oħrajn permezz ta' organizzazzjonijiet ta' impjegaturi settorjali lokali.
	• L-attenzjoni u l-appoġġ għall-katina ta' forniment kollha.
	• Il-ħolqien jew il-parteċipazzjoni f'Ċentri ta' Kompetittività (assoċjazzjonijiet ta' negozju, ċentri ta' riċerka u organizzazzjonijiet ta' taħriġ involuti fi strateġija ta' żvilupp konġunta immirata lejn il-ħolqien ta' sinerġija madwar proġetti innovattivi).
	• Il-ħolqien jew il-parteċipazzjoni f'ċentri ta' mobilità (ċentri immirati lejn l-inkoraġġiment u l-iffaċilitar tal-mobilità l-aktar permezz ta' għajnuna lill-ħaddiema u lill-familji tagħhom waqt il-perijodu ta' mobilità tagħhom).
	• Il-ħolqien jew il-parteċipazzjoni f'netwerks ta' kooperazzjoni ma' SMEs.

WAQT IL-PROĊESS TA' RISTRUTTURAR

Hemm tliet passi importanti fil-proċess tal-ġestjoni tar-ristrutturar fi ħdan il-kumpaniji b'mod soċjalment responsabbli: l-ewwel, il-**bini ta' kunsens intern** fuq il-ħtieġa tiegħu; it-tieni, **l-esplorazzjoni tal-opzjonijiet kollha possibbli** qabel ma jiġu kkunsidrati t-tkeċċijiet; it-tielet, l-organizzazzjoni u t-twassil ta' **appoġġ individwali u personalizzat lill-impjegati** li t-tkeċċija tagħhom ma tistax tkun evitata, sabiex jiżdiedu l-possibbiltajiet għalihom li jerġgħu jidħlu mill-ġdid fis-suq tax-xogħol. Dawn il-passi mhumiex neċessarjament mifruda b'mod kronoloġiku, spiss jiġu żviluppati fl-istess ħin.

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
Dijanjożi kondiviża • L-istabbiliment ta' raġuni ta' negozju ċara għall-bidla u r-ristrutturar. • L-integrazzjoni tal-pjan ta' ristrutturar fl-istrateġija fuq żmien twil tal-kumpanija. • It-tkomplija ta' informazzjoni u konsultazzjoni komprensiva mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar deċiżjonijiet previsti ta' ristrutturar l-aktar kmieni possibbli u, fi kwalunkwe każ, fi żmien meta l-opzjonijiet ikunu għadhom miftuħa u jippermettulhom jikkontribwixxu għal u jesprimu l-opinjonijiet tagħhom dwar l-aspetti kollha ta' dawk id-deċiżjonijiet. • Isir l-aħjar użu mill-EWCs bħala għodda ta' informazzjoni u konsultazzjoni siewja f'każ ta' ristrutturar transnazzjonali u ta' tixrid tar-riżultati tiegħu fl-istruttura sħiħa tal-grupp. • L-involviment ta' partijiet interessati esterni (reġjuni, eċċ.) fid-dijanjożi li twassal għar-ristrutturar.	**Riżorsi u proċeduri interni** • L-eżistenza ta' ftehimiet fil-livell nazzjonali jew transnazzjonali dwar il-ġestjoni tar-ristrutturar u dwar miżuri partikolari. • L-attitudni sinċiera u strateġika li jeħtieġ li tixtered fost l-organizzazzjoni kollha, inkluż il-ħaddiema tagħha. • Il-proċeduri ta' informazzjoni u konsultazzjoni mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar il-miżuri kollha previsti bl-għan li jintlaħaq kunsens wiesgħa fuq il-miżuri ppjanati. • Il-ftehim mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar il-proċedura li għandha tkun segwita f'sitwazzjonijiet ta' ristrutturar partikolari. • L-atturi kollha għandhom ikunu involuti fuq bażi ġusta. • Il-garanziji ta' trattament u opportunitajiet ugwali għall-impjegati kollha fi ħdan il-kumpanija, billi jiġi evitat il-preġudizzju ta' daqs wieħed għal kulħadd u bl-involviment tat-tmexxija tan-nofs kemm jista' jkun

L-esplorazzjoni tal-opzjonijiet kollha possibbli qabel isiru tkeċċijiet

- Ippjana tkeċċijiet biss bħala l-aħħar soluzzjoni.
- Aqsam miżuri ppjanati f'fażijiet u fuq perijodu ta' żmien.
- Esplora soluzzjonijiet alternattivi: l-akkwist tal-kumpanija mill-impjegati, tluq naturali, l-aktar permezz tal-irtirar jew, bħala l-aħħar soluzzjoni, irtirar bikri, tluq negozjat, tqassim mill-ġdid intern jew estern, tnaqqis fl-intensifikazzjoni tax-xogħol, tnaqqis fil-ħin tax-xogħol, tiftix intern ta' sorsi, gwida professjonali, għajnuna sabiex jinstab impjieg ieħor jew biex jinħoloq negozju.
- Ippjana r-riabilitazzjoni u r-riallokazzjoni ta' siti industrijali li x'aktarx ikunu abbandunati, kemm bħala miżura ambjentali kif ukoll sabiex jiġi assorbit proporzjon tal-impjiegi li sejrin jintilfu.

Appoġġ individwali u personalizzat lill-impjegati

- Waqqaf ċentru ta' informazzjoni u pariri sabiex tipprovdi informazzjoni komprensiva lill-impjegati li tkeċċew mix-xogħol jew li qegħdin jiġu mhedda mit-tkeċċija dwar is-suq tax-xogħol, id-drittijiet tagħhom u l-kundizzjonijiet ta' tluq negozjati waqt il-proċess ta' ristrutturar.
- Oħloq ċelloli ta' mobilità u taqsimiet ta' tqassim mill-ġdid fi ħdan il-kumpaniji (ċelloli ta' rikonverżjoni).
- Permezz ta' dawn iċ-ċelloli u taqsimiet, jew kwalunkwe mezz ieħor: żviluppa miżuri ta' impjegabbiltà u ta' kumpens:
    - *taħriġ u taħriġ mill-ġdid, tqassim mill-ġdid,*
    - *għajnuna fit-tiftix ta' impjieg (inkluż ħin liberu mix-xogħol imħallas sabiex wieħed ifittex impjieg),*
    - *għoti ta' pariri u appoġġ psikoloġiku kemm għall-impjegati li sejrin jitkeċċew kif ukoll għal dawk li sejrin jibqgħu mal-kumpanija,*
    - *għin fil-ħolqien ta' SMEs u kooperattivi,*
    - *ħallas kumpens ġust.*
- Immonitorja is-saħħa psiko-soċjali li tirriżulta mill-proċess ta' ristrutturar.

L-involviment ta' atturi esterni

- L-użu ta' relazzjonijiet u sħubiji ta' xogħol stabbiliti mal-awtoritajiet reġjonali, universitajiet u fornituri tal-edukazzjoni u tat-taħriġ, istituti teknoloġiċi, aġenziji ta' żvilupp u partijiet interessati rilevanti oħra.
- Il-parteċipazzjoni f'Task Forces Reġjonali (task-force konġunta li tappoġġja impjegati mkeċċija, fondazzjonijiet għal impjegati temporanjament bla xogħol, eċċ.).
- Il-parteċipazzjoni, l-użu jew il-bidu ta' netwerks ta' kooperazzjoni ma' SMEs.
- Segwitu u appoġġ effettiv tal-katina ta' forniment sħiħa.

WARA L-OPERAZZJONI TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET

Evalwazzjoni

- Evalwa u innegozja mill-ġdid il-proċess mar-rappreżentanti tal-impjegati.
- Ippubblika Rapport Annwali Soċjali u dwar l-Impjieg b'sezzjoni ddedikata għar-ristrutturar.

Segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom

- Ikkontribwixxi għas-segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom matul il-karrieri professjonali tagħhom għal perijodu ta' żmien.

RAPPREŻENTANTI TAL-IMPJEGATI

Ir-rappreżentanti tal-impjegati fil-livell tal-kumpanija jew tal-grupp huma **l-kontroparti ewlenija tal-maniġment** waqt il-proċessi ta’ ristrutturar. Madankollu għandhom ikunu involuti u jipparteċipaw b’mod attiv fil-**miżuri ta’ antiċipazzjoni kollha** u mekkaniżmi permanenti stabbiliti mill-kumpanija, internament u esternament. Minħabba li jirrappreżentaw lill-forza tax-xogħol kollha, qegħdin f’pożizzjoni unika li jaħdmu mal-maniġer tal-bidla, jippromwovu bidla u ristrutturar bla diffikultajiet u jiżguraw li l-interessi tal-impjegati jkunu salvagwardjati.

AZZJONI PERMANENTI

Ir-rappreżentanti tal-impjegati fil-livell tal-kumpanija jew tal-grupp huma l-kontropartijiet uniċi tal-maniġment fil-miżuri kollha immirati lejn l-**antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-ħtiġijiet ta' impjieg u ta' ħiliet**. Huma jirrappreżentaw lill-benefiċjarji finali ta' dawn il-politiki - l-impjegati - u għalhekk jinsabu f'pożizzjoni privileġġjata sabiex jimmobilizzawhom. Għandhom ukoll għarfien u esperjenza kbira dwar dawk il-kwistjonijiet u jistgħu jikkomunikaw mal-organizzazzjonijiet esterni tagħhom. Il-parteċipazzjoni sħiħa tagħhom matul il-proċess sħiħ ta' adattament għall-bidla u għar-ristrutturar u f'dan l-istadju bikri antiċipattiv hija essenzjali.

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
Monitoraġġ strateġiku fuq żmien twil, inkluż fil-livell transnazzjonali • Ipparteċipa fil-monitoraġġ permanenti tas-sitwazzjoni u tal-evoluzzjoni probabbli tas-sitwazzjoni ekonomika u finanzjarja tal-kumpanija, kif ukoll ta'żviluppi teknoloġiċi, fid-dawl ta' tendenzi ta' suq usa', settorjali u soċjetali. • Ipparteċipa u kkontribwixxi għal strateġiji ta' pjan ta' negozju li jinkludu analiżi ta' speċifiċitajiet settorjali u l-identifikazzjoni tal-pożizzjoni tal-kumpanija f'katini ta' forniment globali. **L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet ta' mpjieg u ta' ħiliet tal-kumpaniji** • Ipparteċipa fl-identifikazzjoni ta' bżonnijiet ta' ħiliet ġodda (kwantitattivi u kwalifikattivi) fl-artikulazzjoni bi strateġiji ta' innovazzjoni u żvilupp. **L-involviment tal-impjegati fil-pjan multiannwali** • Ikkontribwixxi għall-pjan multiannwali tal-impjiegi u tal-ħiliet. • Ipparteċipa b'mod attiv fil-proċeduri ta' informazzjoni u konsultazzjoni immirati lejn l-antiċipazzjoni tal-evoluzzjoni tal-impjieg u lejn l-adozzjoni ta' miżuri sabiex jiġu indirizzati żviluppi problematiċi. **Miżuri indirizzati lil impjegati individwali** • Ikkontribwixxi, permezz tan-negozjar u negozjar kollettiv, għal arranġamenti kuntrattwali flessibbli u siguri (flessibbiltà tal-ħin tax-xogħol għal żmien twil żvilupp/mobilità tal-impjegabbiltà/taħriġ/karriera). • Ipparteċipa b'mod attiv fit-tħejjija u fl-adozzjoni tal-miżuri kollha ta' appoġġ individwali. • Aġixxi bħala "konsulent tat-tagħlim" għall-impjegati, b'mod speċjali lil dawk l-aktar vulnerabbli (tipprovdi parir personali dwar tagħlim, karrieri, korsijiet, kwalifiki, għajnuna finanzjarja għat-tagħlim, eċċ). • Oħloq osservatorju tal-istress sabiex timmonitorja s-sitwazzjoni tas-saħħa b'fokus speċifiku fuq l-adattament għall-bidla. **Miżuri immirati lejn il-promozzjoni tal-mobilità interna u esterna** • Ikkontribwixxi, permezz tan-negozjar u n-negozjar kollettiv, għaż-żieda fil-firxa kuntrattwali ta' xogħlijiet. • Ipparteċipa u, kull meta jkun meħtieġ jew xieraq, innegozja l-miżuri kollha ta' mobilità previsti. **Miżuri sabiex ikun żgurat trattament ugwali u l-promozzjoni tad-diversità** • Ipparteċipa fid-definizzjoni, fin-negozjar u fl-implimentazzjoni tal-politiki ta' trattament ugwali, anti-diskriminatorji u ta' appoġġ għall-gruppi vulnerabbli.	**Sħubija interna: Involviment tal-impjegati u negozjar kollettiv** ***Parteċipazzjoni fil-proċeduri ta' involviment tal-impjegati, inkluż fil-livell transnazzjonali*** • Enfasizza l-importanza li l-kwistjonijiet ta' impjieg u ħiliet jitpoġġew fil-qalba tal-ippjanar u tad-deċiżjonijiet strateġiċi tal-kumpanija. • L-eżistenza ta' mekkaniżmi proprji ta' monitoraġġ tas-sitwazzjoni ekonomika u finanzjarja tal-kumpanija u tal-evoluzzjoni probabbli u li tikkontribwixxi għall-proċess ta' informazzjoni, konsultazzjoni u qsim dijanjostiku dwar kwistjonijiet strateġiċi, fuq il-bażi ta' kapaċità ta' analiżi indipendenti. • Il-parteċipazzjoni fit-teħid ta' deċiżjonijiet strateġiku u speċifiku fi ħdan il-kumpanija kif ukoll fil-proċeduri kollha ta' informazzjoni u konsultazzjoni relatati mal-ippjanar li jħares 'il quddiem tal-impjiegi u tal-ħiliet. • L-investiment fl-azzjoni permezz tal-EWCs bħala mezz sabiex ikun żviluppat l-għarfien wiesgħa; xerrdu matul il-livelli kollha tal-grupp permezz ta' netwerks u mekkaniżmi formali u informali. • Il-promozzjoni inġenerali tal-iskambju ta' informazzjoni bejn rappreżentanti tal-kumpanija u rappreżentanti nazzjonali – uffiċċji tat-trejdjunjins f'livelli differenti tal-kumpanija, kooperazzjoni bejn il-junjins, u rappreżentanti f'livelli differenti (livell Ewropew, nazzjonali u tas-sit). • L-eżistenza ta' mekkaniżmi sabiex tinbena l-kapaċità ta' intervent permezz ta' taħriġ fuq kwistjonijiet ekonomiċi, finanzjarji u industrijali għar-rappreżentanti kollha, kif ukoll permezz ta' esperjenza esterna. • L-investiment tal-ħin u tar-riżorsi f'kategoriji vulnerabbli ta' impjegati (nisa, żgħażagħ, persuni b'diżabbiltà, anzjani, eċċ.). • Il-garanziji ta' trattament u opportunitajiet ugwali għall-impjegati kollha fi ħdan il-kumpanija, billi jiġi evitat il-preġudizzju ta' daqs wieħed għal kulħadd u bl-involviment tat-tmexxija medjana kemm jista' jkun. ***Negozjar Kollettiv*** • Agħmel ftehimiet mal-kumpanija tat-tip GPEC (HR, ippjanar ta' impjiegi/ħiliet u ta' ristrutturar); introduċi kwistjonijiet ta' impjiegi/ħiliet fi ftehimiet ta' antiċipazzjoni. • Użu effettiv, kull fejn hu xieraq, ta' ftehimiet tal-livell ta' kumpanija internazzjonali għall-għan imsemmi hawn fuq. **Sħubiji esterni** ***Lejn ir-reġjuni*** • Il-parteċipazzjoni fi sħubiji u netwerks reġjonali, inklużi osservatorji ta' impjieg u ħiliet. • Il-parteċipazzjoni f'inizjattivi simili li jittieħdu minn livelli oħra (settorjali, nazzjonali, eċċ.). ***Lejn l-ambjent tan-negozju*** • L-istabbiliment ta' relazzjonijiet u skambji ta' xogħol ma' rappreżentanti ta' katini ta' forniment. • Il-parteċipazzjoni f'miżuri mmirati lejn l-appoġġ tal-ambjent ta' negozju tal-madwar. • L-iżvilupp ta' skambji ta' netwerking transnazzjonali. • L-inkoraġġiment ta' azzjonijiet lejn l-impjegati ta' sotto-kuntratturi f'qafas ta' ristrutturar.

WAQT IL-PROĊESS TA’ RISTRUTTURAR

Ir-rappreżentanti tal-impjegati għandhom rwol kruċjali x’jaqdu fit-tliet passi ewlenin tal-proċessi ta’ ristrutturar: il-bini tal-kunsens, l-esplorazzjoni tal-opzjonijiet kollha possibbli qabel it-tkeċċijiet u l-għoti ta’ appoġġ personalizzati lill-ħaddiema li jitilfu l-impjieg tagħhom.

<table>
<tr><th>AZZJONIJIET</th><th>KUNDIZZJONIJIET TA’ SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV</th></tr>
<tr><td>
Dijanjożi kondiviża
• Ibni dijanjożi kondiviża mal-maniġment u kkontribwixxi għat-tixrid tagħha mal-livelli kollha.
• Ipparteċipa u kkontribwixxi għal azzjonijiet ta’ ġestjoni mmirati lejn l-informazzjoni u l-konsultazzjoni ta’ rappreżentanti tal-impjegati fuq il-ġustifikazzjoni għal u l-kontenut previst ta’ miżuri ta’ ristrutturar.
• Uża l-EWC bħala forum u l-Federazzjonijiet tal-Unjoni Ewropea bħala riżorsa ta’ kompetenza u għarfien fil-każ ta’ operazzjonijiet ta’ ristrutturar transnazzjonali.
• Aqbel fuq proċeduri speċifiċi għall-kumpanija għall-indirizzar ta’ sitwazzjonijiet partikolari ta’ ristrutturar.
L-esplorazzjoni tal-azzjonijiet kollha possibbli qabel isiru tkeċċijiet
• Ipparteċipa bis-sħiħ f’diskussjonijiet mal-maniġment rigward alternattivi possibbli għat-tkeċċijiet.
• Agħmel ftehimiet ta’ qafas fil-livell tal-UE għall-ġestjoni ta’ ristrutturar f’kooperazzjoni mal-EWC u bl-għajnuna ta’ Federazzjonijiet nazzjonali u tal-Unjoni Ewropea.
• Agħmel negozjati mal-maniġment fuq il-kontenut ta’ opzjonijiet alternattivi possibbli.
• Skambja esperjenzi u ideat permezz ta’ netwerking mal-atturi lokali, rappreżentanti Ewropej u rappreżentanti oħrajn matul il-katina ta’ valur.
Appoġġ individwali u personalizzat lil impjegati li jitilfu xogħolhom
• Ikkontribwixxi għaċ-ċentru ta’ informazzjoni u pariri.
• Ikkontribwixxi, inkluż permezz ta’ negozjati u ftehimiet jekk applikabbli, għad-definizzjoni u l-implimentazzjoni tal-mekkaniżmi kollha ta’ appoġġ lil impjegati individwali li x’aktarx jitilfu xogħolhom.
• Segwitu tal-impjegati li jisfaw bla xogħol għax ma jkunx hemm biżżejjed xogħol għalihom sakemm isibu xogħol ġdid.
</td><td>
Riżorsi u proċeduri interni
• L-għarfien ta’ strumenti u riżorsi differenti disponibbli u l-parteċipazzjoni f’sessjonijiet ta’ taħriġ segwiti mill-komunikazzjoni mal-ħaddiema.
• Esplora kemm jista’ jkun l-istrumenti ta’ informazzjoni/konsultazzjoni u negozjar kemm fuq l-aspetti proċedurali tal-ġestjoni ta’ ristrutturar u fuq miżuri partikolari.
• L-attitudni sinċiera u strateġika li jeħtieġ li tinxtered fost l-organizzazzjoni kollha, inkluż il-ħaddiema tagħha u r-rappreżentanti tagħhom.
• It-titjib u l-promozzjoni ta’ koerenza fost l-opinjoni tar-rappreżentanti tal-impjegati differenti.
Involviment ta’ atturi esterni
• Il-parteċipazzjoni fi sħubiji esterni, f’netwerks usa’ u f’mekkaniżmi u strutturi immirati lejn it-twassil ta’ appoġġ lil ħaddiema individwali (eż. Task-Forces reġjonali).
• Il-promozzjoni tal-integrazzjoni tal-katina ta’ forniment kollha fit-tħejjija u l-ġestjoni tal-proċessi ta’ ristrutturar.
</td></tr>
</table>

WARA L-OPERAZZJONI TA’ RISTRUTTURAR

<table>
<tr><th>AZZJONIJIET</th></tr>
<tr><td>
Evalwazzjoni
• Evalwa l-effetti tar-ristrutturar u erġa’ nnegozja l-ftehimiet jekk ikun meħtieġ.
• Il-monitoraġġ tal-effikaċja tal-miżuri soċjali tar-ristrutturar.
• Ikkontribwixxi u agħti opinjoni fuq ir-Rapport Annwali Soċjali u dwar l-Impjiegi.
Segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom
• Ikkontribwixxi għas-segwitu tal-impjegati li tilfu xogħolhom matul il-karrieri professjonali tagħhom għal perijodu ta’ żmien.
</td></tr>
</table>

L-IMPJEGATI

L-impjegati huma, flimkien mal-kumpaniji, l-attur ewlieni tal-proċess ta’ ristrutturar - u fl-istess waqt, spiss ikunu l-vittmi ewlenin tar-ristrutturar.

Mingħajr preġudizzju lejn ir-responsabbiltajiet speċifiċi tal-atturi l-oħrajn fil-ħolqien tal-grupp kollu ta’ kundizzjonijiet li għandhom jagħtu lill-impjegati opportunità reali sabiex isibu triqithom matul dawn il-proċessi, is-suċċess ta’ kwalunkwe sforz sabiex jitnaqqsu l-ispejjeż soċjali tar-ristrutturar jiddependi, f’dak li jirrigwarda r-responsabbiltà tal-impjegati, fuq:

- L-inizjattiva, id-dinamiżmu u l-attitudni pożittiva tagħhom stess f’kull ħin u mhux biss meta r-ristrutturar jew it-telf tal-impjieg ikun perspettiva konkreta.
- Il-kapaċità tagħhom li jiġbru l-informazzjoni li tgħinhom jifhmu s-sitwazzjoni (jekk ikun possibbli qabel avvenimenti partikolari ta’ ristrutturar) u li jużaw għodod ta’ adattament.
- Il-prossimità mar-rappreżentanti tagħhom fil-livelli kollha.
- Il-kapaċità tagħhom li jkunu impjegabbli u mobbli u li jagħmlu transizzjonijiet professjonali possibbli.
- Oqfsa u azzjonijiet stabbiliti sabiex jappoġġjaw lill-impjegati fit-tisħiħ tal-**impjegabbiltà** tagħhom.

Għal dan il-grupp ta’ atturi, jeħtieġ b’mod speċjali li wieħed jenfasizza li **oqfsa** implimentattivi u kuntesti **istituzzjonali** huma fattur maġġuri fl-abbiltà tagħhom li jieħdu azzjoni.

Il-possibbiltajiet offruti lill-impjegati f’termini ta’ taħriġ u appoġġ jistgħu jkunu pjuttost differenti skont il-kategoriji tal-impjegati (ħaddiema ta’ aġenziji temporanji, ħaddiema temporanji, eċċ.) kif ukoll skont id-daqs tal-kumpaniji.

AZZJONI PERMANENTI

L-impjegati għandhom rwol importanti fl-iżvilupp tal-kompetenzi u l-ħiliet tagħhom sabiex isaħħu l-kapaċità tagħhom li jadattaw ruħhom (impjegabbiltà). L-atturi l-oħrajn għandhom jaħdmu b'mod attiv sabiex jistabbilixxu l-kundizzjonijiet tal-qafas u l-istituzzjonijiet meħtieġa għall-impjegati sabiex jidħlu f'azzjonijiet biex jiksbu l-miri tagħhom.

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV

L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet ta' impjieg u ħiliet
• Żviluppa l-kompetenza tal-mobilità u l-kapaċità ta' adattament.
• Ipparteċipa fi u segwi mill-qrib, b'mod dirett u permezz tar-rappreżentanti tagħhom, l-immappjar tal-ħtiġijiet tal-ħiliet futuri tal-kumpanija kif ukoll l-evoluzzjoni tal-ħtiġijiet tal-impjieg u tal-ħiliet fir-reġjun.
Pjanijiet multi-annwali fuq l-impjieg u l-ħiliet fil-livell azjendali u reġjonali
• Ikkontribwixxi għall-pjan multi-annwali, b'mod dirett u permezz tar-rappreżentanti tagħhom.
• Żomm ruħek infurmat b'mod attiv u permanenti dwar l-evoluzzjoni prevista tal-impjiegi fi ħdan il-kumpanija u r-reġjun u dwar miżuri previsti sabiex ikunu indirizzati żviluppi problematiċi possibbli.
Miżuri indirizzati għal impjegati individwali
• Miżuri ta' flessibbiltà: kun miftuħ għall-evoluzzjoni u l-flessibbiltà tax-xogħol u tal-ħin tax-xogħol.
• Miżuri ta' taħriġ:
  • *Kun miftuħ għal aġġornament tal-ħiliet.*
  • *Eżerċita d-dritt għall-edukazzjoni u t-taħriġ u aċċetta l-obbligu korrispondenti li tirċievi edukazzjoni u taħriġ.*
  • *Uża l-kont ta' tagħlim individwali.*
  • *Investi fit-tagħlim tul il-ħajja u taħriġ vokazzjonali kontinwu.*
• Miżuri ta' żvilupp ta' karrieri:
  • *Oħloq CV; immonitorja opportunitajiet ta' karrieri interni.*
  • *Uża l-għodod tal-Internet għall-informazzjoni dwar in-negozju, l-evoluzzjoni tal-impjiegi u tal-ħiliet fi ħdan il-kumpanija u r-reġjun.*
  • *Mur għand konsulent tal-impjieg; itlob valutazzjoni mingħand xi ħadd tal-kumpanija dwar il-ħtiġijiet tal-ħiliet u n-nuqqasijiet ta' ħiliet tiegħek bil-għan li titħarreġ ("bilan de compétences").*
  • *Aħdem fuq proġett personali jew professjonali.*
  • *Żviluppa kompetenzi soċjali.*
  • *Itlob valutazzjoni regolari tax-xogħol u tal-prestazzjoni u ddiskuti l-karriera.*
  • *Uża l-għodod disponibbli ta' orjentazzjoni, gwida ta' karrieri u opportunitajiet ta' mobilità barra l-kumpanija għall-għanijiet ta' ppjanar ta' karriera individwali.*
Miżuri immirati lejn il-promozzjoni tal-mobilità interna u esterna
• Kun disponibbli għal polivalenza kuntrattwali.
• Uża għodod interni ta' informazzjoni għal mobilità u trasferimenti interni.
• Itlob ċertifikazzjoni ta' tagħlim formali u informali.
• Fittex b'mod attiv informazzjoni fuq opportunitajiet ta' xogħol (permezz ta' ċentri ta' impjieg lokali, pools ta' mobilità, eċċ.).
Miżuri għall-iżgurar ta' trattament ugwali u l-promozzjoni tad-diversità
• Ikkontribwixxi għal u żomm ruħek infurmat dwar l-implimentazzjoni tal-politiki ta' trattament ugwali, anti-diskriminatorji u ta' appoġġ għall-gruppi vulnerabbli.
	Sħubiji interni: involviment tal-impjegati u negozjar kollettiv
	L-involviment tal-ħaddiema, inkluż fil-livell transnazzjonali
	• Ftiehem fuq kundizzjonijiet għall-promozzjoni ta' djalogu soċjali.
	• Kuntatt permanenti mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar il-kwistjonijiet strateġiċi tal-kumpanija.
	• Informazzjoni regolari disponibbli dwar l-ambjent ekonomiku tal-kumpanija/tas-settur/tal-lokal.
	Negozjar kollettiv
	• Informazzjoni disponibbli dwar ftehimiet eżistenti u proċeduri għall-indirizzar tal-bidla u tar-ristrutturar, inkluż dawk konklużi mill-maniġment u mir-rappreżentanti tal-impjegati f'livell transnazzjonali.
	Sħubiji esterni
	• Informazzjoni disponibbli dwar impjieg futur, opportunitajiet edukattivi u ta' taħriġ (ma' awtoritajiet lokali u nazzjonali).
	• Parteċipazzjoni miftuħa għal kulħadd f'inizjattivi organizzati minn korpi reġjonali immirati lejn il-promozzjoni ta' opportunitajiet ta' impjieg u ħiliet.

WAQT IL-PROĊESS TA' RISTRUTTURAR

Bosta mill-azzjonijiet li għandhom jittieħdu fuq bażi permanenti huma utli wkoll meta r-ristrutturar isir realtà. L-impjegati li jieħdu sehem b'mod proattiv f'dawk l-azzjonijiet permanenti jkunu aktar imħejjija sabiex jiffaċċjaw ir-riskju ta' qgħad u jerġgħu lura għas-suq tax-xogħol. Barra minn dawk l-azzjonijiet permanenti, xi oħrajn huma utli ħafna meta jseħħ ir-ristrutturar.

AZZJONI	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
Dijanjożi kondiviża • Fittex informazzjoni dwar l-istrateġija tal-kumpanija u l-iżviluppi tas-suq tax-xogħol. • Fittex informazzjoni dwar l-evoluzzjoni tal-kumpanija u l-pjanijiet possibbli ta' ristrutturar. • Żomm f'kuntatt mill-qrib mar-rappreżentanti tiegħek u pparteċipa b'mod attiv fi proċeduri ta' informazzjoni, konsultazzjoni u tixrid. **Fil-qafas ta' opzjonijiet possibbli qabel it-tkeċċijiet** • Żviluppa pjan ta' azzjoni individwali għat-tfittxija tal-impjieg (xogħol ġdid fi ħdan il-kumpanija, xogħol ġdid fi ħdan kumpaniji oħra, xogħol ġdid fi ħdan postijiet oħra, eċċ.) u kun miftuħ għal moviment fi ħdan/bejn il-kumpaniji. • Itlob għal laqgħat individwali mal-maniġer tiegħek qabel isir in-negozjar tal-pakkett soċjali (sabiex tiddefinixxi l-aħjar pakkett għall-pożizzjonar mill-ġdid tiegħek). • Involvi ruħek fil-ġestjoni tar-ristrutturar (effett psikoloġiku). • Itlob għal kowċing matul il-proċess kollu ta' ristrutturar. • Itlob għal taħriġ fl-applikazzjoni ta' impjieg, pariri dwar karrieri u taħriġ speċifiku konformi ma' offerti ta' impjieg. • Uża "l-liv għat-taħriġ". **Uża l-appoġġ individwali għall-impjegati** • Żomm f'kuntatt mar-rappreżentanti tal-impjegati dwar pjanijiet u proċessi ta' ristrutturar. • Żomm f'kuntatt mal-"unitajiet tat-tqassim mill-ġdid" jew maċ-"ċelloli ta' rikonverżjoni" (ċellola stabbilita fil-kumpanija ma' grupp ta' persuni biex ikunu segwiti l-ħaddiema li jkunu tilfu xogħolhom) fejn jeżistu. • Irreġistra ma' uffiċċju tal-iskambju tal-impjieg (ċentru tal-impjieg) sabiex tikseb informazzjoni dwar offerti ta' impjieg. • Itlob għajnuna mill-impjegatur fil-perijodu qabel it-tkeċċija (ħin liberu mħallas sabiex tfittex impjieg; faċilitajiet/appoġġ fuq il-post). • Itlob għal taħriġ waqt il-perijodi ta' qgħad. • Ipprattika tekniki għall-intervisti. • Ħu korsijiet ta' ħiliet bażiċi minnufih wara li titlef l-impjieg. • F'każ ta' mobilità jew trasferiment ġeografiku potenzjali, fittex għajnuna għas-sistemazzjoni ta' membri oħra tal-familja. • Esplora l-possibbiltà ta' "kooperattivi ta' impjieg" (li jagħtu appoġġ kollettiv lil nies li jibdew in-negozju tagħhom personali) sabiex tibda attività awtonoma. • Ingħaqad f'ħafna organizzazzjonijiet ta' impjegaturi (assoċjazzjonijiet tal-impjegaturi, servizzi ta' impjiegi, servizzi ta' mobilità, servizzi ta' ħiliet, qsim ta' pagi, eċċ.). • Iċċekkja offerti finanzjarji minn istituzzjonijiet pubbliċi għal kwalifiki ta' taħriġ.	**Riżorsi u proċeduri** • Informazzjoni li tinftiehem dwar xenarju legali u konvenzjonali fuq regoli ta' ristrutturar. **Involviment ta' atturi esterni** • Kun kapaċi li tieħu sehem fi skema ta' ħolqien ta' impjieg stabbilita mill-awtoritajiet.

WARA L-OPERAZZJONI TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET
Segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom • Ipparteċipa fi stħarriġ dwar l-evoluzzjoni tal-karriera tiegħek.

IMSIEĦBA SOĊJALI U ORGANIZZAZZJONIJIET SETTORJALI

L-imsieħba soċjali jirrappreżentaw impjegaturi u ħaddiema fil-livell interprofessjonali u settorjali. Dawn jiżvolġu rwol ewlieni fl-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-bidla. Il-**kapaċità tagħhom li jintervjenu fil-livelli kollha** (lokali, reġjonali, nazzjonali Ewropew) permezz ta' djalogu soċjali u mekkaniżmi ta' negozjar kollettiv tpoġġihom f'pożizzjoni privileġġjata li jikkoordinaw azzjonijiet immirati għall-istimular u l-iżvilupp ta' għodod soċjali għall-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tar-ristrutturar.
Huma atturi importanti fil-ħolqien ta' innovazzjoni soċjali, tal-progress ekonomiku u soċjali, tas-solidarjetà, tal-inklużjoni soċjali u tal-prattiċi ta' impjiegi ta' kwalità tajba fil-livelli kollha (intrapriża, settur, reġjuni). Il-ħolqien ta' fondi għall-garanziji, taħriġ u sigurtà tal-impjieg permezz ta' ftehim kollettiv hija prattika partikolarment innovattiva li qiegħda tkun żviluppata f'dawn l-aħħar snin.

AZZJONI PERMANENTI

L-imsieħba soċjali u l-organizzazzjonijiet settorjali għandhom rwol importanti x'jaqdu fl-**antiċipazzjoni tal-bidla strutturali u fl-evoluzzjoni tal-ħtiġijiet tal-impjieg u tal-ħiliet.** L-azzjonijiet tagħhom - b'mod partikolari fil-livell settorjali - jistgħu jiżviluppaw jew jissupplimentaw azzjonijiet li jittieħdu fil-livell azjendali, nazzjonali u reġjonali.

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet tal-impjiegi u tal-ħiliet • Ipparteċipa fl-istabbiliment u l-ġestjoni ta' għodod ta' twissija bikrija xierqa u mekkaniżmi rilevanti għall-antiċipazzjoni u t-tħejjija tar-ristrutturar fil-livell nazzjonali, reġjonali u settorjali. • Stabbilixxi fil-livell settorjali oqfsa li josservaw bidliet makro-ekonomiċi u ddefinixxi objettivi komuni soċjali u ta' impjieg. • Kun mobilizzat fuq riflessjoni ta' prospettiva fuq żmien twil dwar l-evoluzzjoni tal-impjieg, xogħol u ħiliet fil-livell settorjali u reġjonali, pereżempju, billi tipparteċipa b'mod attiv f'osservatorji settorjali u territorjali f'dawn iż-żoni. • Iffavorixxi l-iskambju u ppromwovi n-negozjar dwar l-innovazzjoni u ħtiġijiet ġodda ta' ħiliet f'setturi ekonomiċi, inkoraġġixxi n-negozjar f'dan il-qasam. **Elaborazzjoni ta' oqfsa u l-involviment tal-ħaddiema** • Żviluppa u erġa' żviluppa strumenti ta' negozjar kollettiv li jakkumpanjaw ir-ristrutturar: ippromwovi negozjar kollettiv f'dan il-qasam fil-livell Ewropew, nazzjonali, settorjali, reġjonali, lokali u azjendali. • Żviluppa mekkaniżmi ta' mutwalizzazzjoni tar-riskji relatati mat-telfien tal-impjiegi (fondi għal garanziji, taħriġ u sigurtà tal-impjieg) jew f'kooperazzjoni ma' awtoritajiet pubbliċi. • Idħol f'negozjar regolari (bilaterali jew multilaterali) dwar il-proċeduri ta' antiċipazzjoni u ġestjoni tal-bidla u tar-ristrutturar. • Stabbilixxi linji gwida sabiex tantiċipa r-ristrutturar fil-livell settorjali, nazzjonali u azjendali. **Miżuri indirizzati lil ħaddiema individwali** • Appoġġja l-ħolqien ta' għotja għat-tqassim mill-ġdid u/jew l-istabbiliment ta' taqsima ta' tqassim mill-ġdid jew ċentru tal-impjiegi sabiex ikollok dijanjożi ċara tal-futur professjonali ta' kull ħaddiem. • Stabbilixxi jew ikkontribwixxi għal programmi ta' żvilupp ta' ħiliet fil-livell nazzjonali, reġjonali u azjendali u ppromwovi proċessi minn isfel għal fuq għal impjegati individwali. • Appoġġja l-ħolqien ta' vawċers vokazzjonali għall-ħaddiema sabiex iżżid l-impjegabbiltà tagħhom. • Orbot it-taħriġ li jikkonċerna x-xogħol mal-promozzjoni tal-kwalità tax-xogħol għal kull individwu. • Qajjem għarfien fost l-individwi dwar l-importanza tal-antiċipazzjoni, l-aktar għal dawk l-aktar vulnerabbli. • Appoġġja miżuri personalizzati. **Miżuri immirati għall-promozzjoni tal-mobilità interna u esterna** • Iffaċilita u assigura l-mogħdijiet professjonali u t-transizzjoni bejn il-perijodi ta' impjieg fi u barra l-intrapriża, l-aktar fil-qafas ta' ftehimiet kollettivi. • Ikkonkludi ftehim fuq kompetenzi miksuba ("passaport tal-ħiliet") • Ippromwovi miżuri soċjali innovattivi għat-titjib tal-mobilità interna u esterna tal-ħaddiema (eż. l-iżvilupp ta' servizzi ta' appoġġ personali/familjari). **Miżuri sabiex ikun żgurat trattament ugwali u l-promozzjoni tad-diversità** • Ikkunsidra d-divrenzjar eżistenti bejn l-istatuti tal-ħaddiema sabiex tkun evitata d-diskriminazzjoni u indirizza l-kwistjoni ta' tiġdid ta' ħiliet jew titjib tal-ħiliet ta' impjegati vulnerabbli. • Ippromwovi t-trattament ugwali. • Iffavorixxi l-aċċess u r-ritorn għall-impjieg ta' gruppi vulnerabbli (impjegati bi ftit ħiliet, temporanji, impjegati part-time, eċċ.).	**Sħubiji interni u djalogu soċjali: involviment tal-impjegati u negozjar kollettiv** • Kundizzjonijiet favorevoli għall-promozzjoni ta' djalogu soċjali. ***L-involviment tal-ħaddiema*** • Il-koordinazzjoni tar-rwol u tal-operat tar-rappreżentanti fil-livell tal-kumpanija, inkluż fil-livell Ewropew (EWCs) u inġenerali, ta' organizzazzjonijiet ta' livell aktar baxx. ***Negozjar kollettiv*** • Koordinazzjoni tar-rwol ta' atturi different f'livelli differenti: nazzjonali, reġjonali jew settorjali. • L-iżvilupp, permezz ta' negozjar kollettiv settorjali jew interprofessjonali, ta' ftehimiet transnazzjonali fil-livell tal-kumpanija dwar l-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tar-ristrutturar u l-promozzjoni tal-involviment tar-rappreżentanti tal-ħaddiema (inklużi EWCs) fl-implimentazzjoni ta' ftehimiet bħal dawn. • In-negozjar ta' ftehimiet kollettivi dwar il-ħolqien ta' mekkaniżmi ta' mutwalizzazzjoni tar-riskji relatati mat-telfien tal-impjiegi (fondi għal garanziji, taħriġ u sigurtà tal-impjieg) jew parteċipazzjoni f'mekkaniżmi simili li jinħolqu mill-awtoritajiet pubbliċi (fil-livell nazzjonali, reġjonali jew settorjali). • L-iżvilupp ta' ftehimiet proċedurali settorjali dwar l-antiċipazzjoni u l-ġestjoni tal-bidla (osservatorji settorjali, kumitati tal-ħiliet, eċċ.). **Sħubiji esterni** ***Mal-ambjent tan-negozju*** • Atitudni u mġiba ta' antiċipazzjoni tal-maniġers tal-kumpanija u rappreżentanti tal-SMEs. • Jiġu kkunsidrati s-sitwazzjonijiet u l-karatteristiċi tal-SMEs. • Sitwazzjoni fejn tiġi inkoraġġuta l-għajnuna lill-SMEs. • Il-promozzjoni tad-diskussjoni fil-livell tas-suq tax-xogħol lokali u l-kooperazzjoni ma' aġenziji tal-impjieg. • Sħubiji sodi fil-livell settorjali. ***Mar-reġjuni*** • Id-djalogu soċjali u n-negozjar kollettiv fil-livell tal-kumpanija u settorjali miftuħa għall-awtoritajiet reġjonali u lokali, aġenziji tal-impjieg, u partijiet interessati reġjonali oħrajn; trasparenza fuq strateġija għal żmien twil. • L-iżvilupp ta' azzjoni mifthiema fuq it-territorju u l-promozzjoni ta' ftehimiet trilaterali jew kwadrilaterali (awtoritajiet reġjonali, imsieħba soċjali, intrapriża) dwar l-antiċipazzjoni. • Il-promozzjoni ta' politiki ta' żvilupp tal-ħiliet mal-professjonisti tas-settur u l-inkoraġġiment fil-konklużjoni ta' ftehimiet qafas reġjonali interprofessjonali li jkopru lill-SMEs ukoll. ***Fil-livell Ewropew*** • L-eżistenza ta' qafas ta' referenza għall-antiċipazzjoni tal-bidla u tar-ristrutturar (interprofessjonali u settorjali). • L-eżistenza ta' qafas ta' analiżi dwar l-evoluzzjoni tal-impjieg u tal-ħiliet fil-livell settorjali. • L-eżistenza ta' sħubiji settorjali fil-livell Ewropew u djalogu fil-livell Ewropew (eż. programmi konġunti, ftehimiet u programmi/oqfsa ta' azzjoni konġunti).

WAQT IL-PROĊESS TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
Dijanjożi kondiviża • Aqsam il-fehim tal-kuntest ekonomiku u tad-dijanjożi ekonomika mal-membri u l-affiljati u mal-partijiet interessati kollha. • Aqbel fuq pjan kummerċjali ċar għall-bidla u għar-ristrutturar. • Ippromwovi l-komunikazzjoni, in-netwerking u l-governanza bejn il-partijiet interessati kollha. **Esplora u nnegozja l-opzjonijiet kollha possibbli sabiex tevita t-tkeċċijiet** • Iffaċilita l-istabbiliment ta' koordinazzjoni Ewropea ta' trejdjunjins sabiex tgħin lill-EWCs fir-rwol preventiv u proattiv tagħhom. • Inkoraġġixxi n-negozjar fil-livell tal-UE f'każ ta' ristrutturar transnazzjonali. • Għin lill-kumpaniji u lill-impjegati jidentifikaw u jifhmu l-firxa sħiħa ta' opzjonijiet alternattivi. • Ifforma u żviluppa d-dinamika tan-negozjar fuq il-miżuri kollha previsti għall-indirizzar tar-ristrutturar. • Ipprevedi miżuri kollettivi speċifiċi għal SMEs. • Appoġġja r-riċerka għad-diversifikazzjoni u l-innovazzjoni (ibdel il-produzzjoni u l-organizzazzjoni tax-xogħol), inkoraġġixxi l-adattament tal-ħiliet tal-ħaddiema għat-teknoloġiji ġodda. • Żviluppa proċeduri ta' konsultazzjoni u negozjar għall-adattament għall-bidla bbażati fuq l-implimentazzjoni, permezz ta' negozjar kollettiv, ta' politiki ta' transizzjoni professjonali. • Assigura appoġġ tekniku tal-federazzjonijiet tat-trejdjunjins u tal-impjegaturi lill-membri tagħhom. **Appoġġja ħaddiema li tilfu l-impjieg tagħhom b'mod individwali** • Appoġġja ċelloli ta' mobilità interni ("cellules de reconversion"). • Appoġġja l-implimentazzjoni ta' pjattaformi ta' mobilità lokali (kondiviżi minn bosta kumpaniji – l-aktar SME - fil-livell ta' żona ta' impjieg). Din il-pjattaforma ta' mobilità jew ta' transizzjoni professjonali mhix marbuta ma' kumpanija jew settur, u teħtieġ li jkun fiha bosta atturi. • Stabbilixxi linji ta' għajnuna psiko-soċjali. • Żviluppa fondi ta' taħriġ settorjali għat-tqassim mill-ġdid. • Żviluppa miżuri favur il-mobilità ġeografika, eż. konċessjonijiet ta' akkomodazzjoni, konċessjonijiet ta' mobilità. • Implimenta miżuri ta' mobilità funzjonali bbażati fuq il-ħtiġijiet kwalitattivi tal-kumpaniji. • Elabora sensiela ta' għodod li jgħinu lin-nies jadattaw għall-qgħad/impjieg mill-ġdid.	**Riżorsi u proċeduri interni** • In-negozjar ta' ftehimiet fil-livelli kollha b'artikulazzjoni u koerenza soċjali bejniethom. **L-involviment ta' atturi esterni** • Il-kooperazzjoni bejn il-partijiet interessati kollha: awtoritajiet territorjali, aġenziji privati, NGOs. • Il-kooperazzjoni mal-gvernijiet sabiex jitneħħew il-barrieri (aktar flessibbiltà waqt il-kriżi). • L-iżvilupp ta' netwerks favur l-SMEs. • Livell Ewropew: id-definizzjoni ta' oqfsa ta' referenza għall-ġestjoni tar-ristrutturar.

WARA L-OPERAZZJONI TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET
Evalwazzjoni • Immonitorja l-proċess ta' wara r-ristrutturar. • Ippromwovi l-iskambju ta' prattiċi tajba bejn l-atturi kollha. • Immonitorja l-prattiċi attwali sabiex tnaqqas l-ispejjeż soċjali u xerred l-aħjar. • Segwi l-applikazzjoni ta' ftehimiet (fil-livelli kollha) **Segwitu tal-ħaddiema li tilfu l-impjieg tagħhom** • Ikkontribwixxi għas-segwitu ta' ħaddiema li tilfu l-impjieg tagħhom permezz tal-karrieri professjonali tagħhom għal perijodu ta' żmien determinat.

L-AWTORITAJIET REĠJONALI

Flimkien mal-gvernijiet nazzjonali, l-awtoritajiet reġjonali għandhom rwol essenzjali x'jaqdu fil-**koordinazzjoni tax-xogħol ta' partijiet interessati li** jintervjenu f'kull reġjun permezz ta' operazzjonijiet ta' ristrutturar jew li jinsabu impenjati fil-proċessi ta' antiċipar tagħhom (kumpaniji, rappreżentanti tal-impjegati, imsieħba soċjali u organizzazzjonijiet tal-industrija, aġenziji ta' żvilupp reġjonali, istituzzjonijiet tal-edukazzjoni u t-taħriġ, impjegati individwali, eċċ.).

Kompitu ieħor li jaqa' taħt ir-responsabbiltà tal-awtoritajiet reġjonali jirrelata mal-**promozzjoni ta' żvilupp reġjonali u rikonverżjoni ekonomika u soċjali** ta' reġjuni li x'aktarx ikunu jew li diġà huma affettwati minn ristrutturar intensiv.

Jidher importanti f'dak ir-rigward li r-reġjuni joħolqu **Forza tax-Xogħol Reġjonali** (korp li jinvolvi l-partijiet kollha interessati fl-impjieg fir-reġjun) u jħarrġu **"Maniġers tal-Bidla"** li jaġixxu bħala animaturi tal-atturi ekonomiċi, soċjali u istituzzjonali kollha madwar dawk iż-żewġ objettivi.

L-effikaċja tal-proċessi ta' antiċipazzjoni żviluppati mill-atturi hija differenti skont iż-żmien li għandhom sabiex jaġixxu b'mod strateġiku u effettiv. Dijanjożi bikrija tikkontribwixxi għal antiċipazzjoni effettiva, filwaqt li dijanjożi tardiva (jew żbaljata) tfixkel il-possibbiltajiet kemm ta' antiċipazzjoni strateġika kif ukoll operattiva. Iż-żmien huwa verament fattur essenzjali.

AZZJONI PERMANENTI

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV

L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet tal-impjieg u tal-ħiliet tal-kumpanija
• Stabbilixxi osservatorji ta' bidla ekonomika, tal-impjieg u tal-ħiliet.
• Iġbor dejta għall-ippjanar fil-livell reġjonali.
• Stabbilixxi taqsimiet reġjonali ta' intelliġenza li jimmonitorjaw l-ekonomija u joħolqu sistemi ta' twissija bikrija.
• Stabbilixxi relazzjonijiet regolari ta' impjieg ma' kumpaniji kbar sabiex tiġbor informazzjoni dwar pjanijiet strateġiċi li għandhom impatt fuq l-ekonomija reġjonali u skambju dwar perspettivi ta' żvilupp reġjonali.
• Studja l-kompetenzi disponibbli.
• Organizza klabb ta' maniġers HRM dwar il-ġestjoni tal-bidla.
 	
Pjan multiannwali ta' negozju, impjieg u ħiliet
• Ippromwovi u appoġġja l-iżvilupp reġjonali:
  • *agħmel analiżi tal-Punti ta' Saħħa-Punti Debboli-Opportunitajiet-Theddidiet (SWOT) tal-ekonomija reġjonali,*
  • *ippromwovi t-territorju għal investituri ġodda,*
  • *identifika setturi prinċipali innovattivi fiż-żona,*
  • *analizza s-suq tax-xogħol lokali f'termini ta' riskji tal-impjieg,*
  • *laqqa' lill-atturi sabiex tistabbilixxi dijanjożi kondiviża,*
  • *oħloq sħubiji ta' ppjanar ta' ħiliet,*
  • *agħmel verifiki ambjentali sabiex tara jekk hux possibbli li toħloq impjiegi ġodda fi proġetti ambjentali,*
  • *ikkunsidra żoni ekonomiċi speċjali,*
  • *appoġġja l-ħolqien ta' negozju lokali,*
  • *ipprovdi fondi għar-riċerka u l-iżvilupp (R&D),*
  • *ikkunsidra sussidji pubbliċi għal impjiegi ekoloġiċi.*
• Ibqa' infurmat dwar il-pjanijiet tal-kumpaniji li jikkonċernaw l-evoluzzjoni tal-impjieg.
 	
Miżuri indirizzati lil impjegati individwali
• Għin fl-akkreditazzjoni ta' tagħlim formali u informali.
• Ippromwovi politiki reġjonali ta' tagħlim tul il-ħajja.
• Ipproponi krediti ta' adattament għat-taħriġ.
 	
Miżuri immirati għall-promozzjoni tal-mobilità interna u esterna
• Oħloq databases tal-ħtiġijiet tal-impjegaturi għal forza tax-xogħol flessibbli
• Qabbel il-ħaddiema mal-impjegaturi.
	Sħubiji interni
	
	Fir-reġjun
	• L-eżistenza ta' korpi permanenti fil-livell lokali sabiex jimmonitorjaw il-bidla: Forza tax-Xogħol Reġjonali u "Maniġers tal-Bidla".
	• Patti Territorjali tal-impjieg stabbiliti (sħubiji ta' partijiet interessati sabiex jinżamm l-impjieg).
	• Sħubiji pubbliċi-privati reġjonali stabbiliti sabiex jimmonitorjaw u jindirizzaw ir-ristrutturar.
	• Struttura reġjonali istituzzjonali rinforzata għall-kompetenzi u l-ħiliet.
	• Leġittimità rinforzata tal-osservatorji reġjonali.
	• Perspettiva li tmur lil hinn mill-atturi tradizzjonali, eż. konsultazzjoni mal-popolazzjoni lokali.
	
	Lejn ambjent tan-negozju
	• Il-promozzjoni ta' sħubija privata-pubblika sabiex tantiċipa l-bidla ekonomika.
	• Il-kooperazzjoni ma' universitajiet, istituti ta' edukazzjoni ogħla u R&D.
	• Il-provvediment ta' taħriġ għal SMEs dwar l-ippjanar tal-impjieg u tal-ħiliet.
	• Clusters (eż. kumpaniji u fornituri kbar) identifikati.
	• L-appoġġ għad-djalogu bejn kumpaniji kbar u SMEs.
	• L-appoġġ għal pools ta' kompetittività (clusters ta' intrapriżi) u pjattaformi teknoloġiċi (intrapriżi konġunti għal R&D) u għodod ta' promozzjoni tal-R&D.
	
	Responsabbiltajiet u sħubiji esterni
	• Il-parteċipazzjoni fi skambji ta' prattiċi tajbin fil-livelli nazzjonali u Ewropej.

MATUL IL-PROĊESS TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV

Dijanjożi kondiviża
• Stabbilixxi sistema ta' twissija bikrija.
• Laqqa' lill-atturi sabiex tistabbilixxi dijanjożi kondiviża.
• Agħmel valutazzjoni tal-impatt tar-ristrutturar li tinvolvi lill-imsieħba lokali kollha.
Esplora l-opzjonijiet kollha possibbli qabel isiru tkeċċijiet
• Appoġġja t-takeovers ta' partijiet sostenibbli tal-kumpanija ristrutturata u l-ħolqien ta' intrapriżi ġodda.
• Appoġġja t-takeovers ta' intrapriżi fi kriżi jew mingħajr eredi mill-impjegati
• Stabbilixxi taqsima ta' rikonverżjoni mobbli (taqsima kooperattiva għat-tqassim mill-ġdid tal-ħaddiema, speċjalment għal SMEs).
• Ippromwovi t-territorju għal investituri ġodda jew taqsimiet lokali konsolidanti.
• Appoġġja r-riċerka għal utenti ġodda għal faċilitajiet abbandunati.
• Iffaċilita l-medjazzjoni.
Appoġġja impjegati li tkeċċew b'mod individwali
• Miżuri ta' taħriġ:
  • *oħloq portals għal taħriġ u gwida fix-xogħol;*
  • *ippromwovi t-taħriġ permezz ta' ċelloli ta' rikonverżjoni pubbliċi;*
  • *appoġġja l-iżvilupp u l-provvediment ta' korsijiet ta' taħriġ (iddedikati pereżempju, lill-ħiliet bażiċi, it-tiftix għax-xogħol u l-intraprenditorija).*
• Miżuri ta' mobilità:
  • *stabbilixxi pjattaformi għall-mobilità, għall-għoti ta' taħriġ mill-ġdid u għall-iżvilupp ekonomiku,*
  • *oħloq pjattaformi komuni ta' klassifikazzjoni mill-ġdid esterna għal SMEs u intrapriżi soċjali;*
  • *appoġġja kooperattivi tal-impjegati u intrapriżi ġodda;*
  • *organizza avvenimenti ta' informazzjoni u ta' gwida li fihom wieħed jinqeda minn kollox (fejn l-impjegati jistgħu jiġbru l-informazzjoni kollha minn sors wieħed);*
  • *ippromwovi l-mobilità ġeografika (trasport/akkomodazzjoni/kura tat-tfal) billi tiffinanzja jew tikkofinanzja azzjonijiet ta' mobilità individwali;*
  • *appoġġja l-ħolqien ta' pools ta' impjieg permezz tal-gruppi ta' impjegaturi;*
  • *oħloq ċentri tar-riżorsi għal dawk li m'għandhomx impjieg;*
  • *qabbad ħaddiema mkeċċija ma' kumpaniji li jeħtieġu l-kompetenzi.*
Miżuri sabiex tassigura trattament ugwali u tippromwovi d-diversità
• Ipprevjeni l-iżolament ta' impjegati billi toħloq netwerks soċjali.
• Ipprovdi taħriġ lil impjegati fuq xogħol għal żmien qasir jew part time kif ukoll lil gruppi partikolarment vulnerabbli .
	Riżorsi u proċeduri
	• L-użu tat-Forza tax-Xogħol Reġjonali meta jseħħ ir-ristrutturar bħala mezz għall-mobilizzazzjoni tal-atturi u r-riżorsi kollha.
	• Il-provvediment ta' appoġġ finanzjarju fejn hu ġġustifikat.
	• L-appoġġ ta' garanziji u self mill-banek lil SMEs.
	• Sorsi ta' finanzjament tal-UE/nazzjonali/ieħor għall-appoġġ ta' inizjattivi tal-ħolqien tal-impjieg identifikati.
	• Il-koordinazzjoni ta' applikazzjonijiet lil EGF u lil fondi Ewropej/nazzjonali oħra.
	• Il-finanzjament ta' azzjonijiet ta' appoġġ mir-rappreżentanti tal-ħaddiema.
	• L-iffinanzjar ta' struttura/netwerk ta' koordinazzjoni reġjonali.
	• Il-koordinazzjoni tad-diversi proġetti immirati lejn l-organizzazzjoni tat-transizzjonijiet tal-impjieg.
	• L-istabbiliment ta' servizzi ta' rispons rapidu.
	• Kapaċità ta' rispons rapidu għal domandi regolatorji mill-atturi.
	L-involviment ta' atturi esterni
	• Appoġġ għal SMEs innovattivi.
	• Apoġġja sistemi għal SMEs inkluż l-aċċess għal kreditu, taħriġ, sussidji, konsulenza.
	• L-eżistenza ta' pjattaformi ta' bosta partijiet interessati (kuntratti ta' transizzjoni professjonali).
	• L-appoġġ għal kooperazzjoni bejn is-Servizzi tal-Impjiegi Pubbliċi u aġenziji privati tal-impjieg.
	• Il-mekkaniżmi sabiex netwerks transkonfinali jitpoġġew għad-dispożizzjoni ta' dawk involuti f'inizjattivi ta' klassifikazzjoni mill-ġdid esterna u ta' sekondar.

WARA L-OPERAZZJONI TA' RISTRUTTURAR

AZZJONIJIET
Evalwazzjoni • Evalwa l-miżuri ta' ristrutturar u ppubblika r-riżultati. • Analizza l-ġestjoni ta' ristrutturar u niedi organizzazzjoni ta' tmexxija għall-ġestjoni tal-każijiet futuri ta' ristrutturar. • Irrevedi l-istrateġija ta' żvilupp reġjonali fid-dawl tal-esperjenza u l-impatt tar-ristrutturar. **Segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom** • Kompli l-evalwazzjoni fuq żmien twil tal-karrieri tal-impjegati mkeċċija. • Oħloq database għal sensiela ta' studji maż-żmien dwar mogħdijiet ta' karrieri ġestiti.

L-AWTORITAJIET NAZZJONALI

Anki jekk l-atturi prinċipali tal-proċessi ta' ristrutturar huma l-kumpanija, l-impjegati tagħhom u l-imsieħba soċjali, l-awtoritajiet pubbliċi għandhom rwol importanti x'jaqdu. Huma jiffurmaw il-qafas legali rilevanti, jiddefinixxu u jsegwu miri ta' politiki ta' impjieg, jimmaniġġjaw għodod importanti ta' tbassir, għandhom il-kapaċità istituzzjonali li jgħinu lill-impjegati (permezz ta' istituzzjonijiet ta' edukazzjoni u taħriġ, ċentri ta' impjiegi, eċċ.) u jimmaniġġjaw riżorsi finanzjarji sostanzjali li jistgħu jiġu allokati sabiex jissodisfaw il-ħtiġijiet ta' kumpaniji li jkunu qegħdin jirristrutturaw u tal-impjegati tagħhom.
Għodod oħrajn immexxija mill-gvern huma l-medjazzjoni, għodod ta' tbassir u skemi ta' inċentiv. Kontribut ewlieni mill-gvernijiet jikkonsisti fl-istabbiliment jew l-appoġġ tal-ħolqien ta' mekkaniżmi ta' mutwalizzazzjoni tar-riskju (fondi ta' garanzija, taħriġ u sigurtà tal-impjieg).

AZZJONI PERMANENTI

Il-gvernijiet u l-amministrazzjonijiet pubbliċi nazzjonali huma f'pożizzjoni li jgħinu lill-atturi l-oħra joħolqu u jiżviluppaw **mekkaniżmi ta' ppjanar tal-impjieg u tal-ħiliet li jħarsu 'l quddiem**.
Ir-ristrutturar b'suċċess mhuwiex possibbli mingħajr bażi b'saħħitha stabbilita permezz ta' azzjoni governattiva matul l-ispettru ta' politiki nazzjonali. Ambjent legali, regolatorju u finanzjarju ta' appoġġ huwa essenzjali.

AZZJONIJIET	KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV
L-immappjar kontinwu tal-ħtiġijiet tal-impjieg u tal-ħiliet • Stabbilixxi osservatorji nazzjonali tal-impjieg u tal-ħiliet f'kooperazzjoni mal-atturi rilevanti (setturi u reġjuni). • Ikkoordina u appoġġja (inkluż permezz ta' finanzjar) osservatorji settorjali u reġjonali. • Żviluppa għodod ta' tbassir u ta' previżjoni dwar il-ħtiġijiet tal-impjieg u tal-ħiliet. • Oħloq għodod għall-iskambju effiċjenti ta' informazzjoni dwar is-suq tax-xogħol. **L-elaborazzjoni ta' pjan multiannwali** • Oħloq jew żviluppa qafas legali li jiffavorixxi l-antiċipazzjoni tal-bidla u tar-ristrutturar. • Elabora ppjanar operattiv nazzjonali ta' impjiegi u ħiliet. • Qabbel l-opportunitajiet fl-edukazzjoni u fit-taħriġ offruti minn istituzzjonijiet għall-ħtiġijiet tal-kumpaniji u tas-setturi. • Inkoraġġixxi pjan ta' "ġestjoni tal-impjieg u tal-ħiliet li jħares 'il quddiem" fi ħdan il-kumpaniji. • Oħloq fond ta' garanzija mal-pajjiż kollu b'kontribuzzjonijiet minn kumpaniji li jiffinanzja l-adattament tal-impjegati (qabel jew wara t-tkeċċiji) permezz ta' appoġġ tad-dħul, taħriġ u miżuri oħra attivi tas-suq tax-xogħol; jew inkella, appoġġja l-ħolqien ta' mekkaniżmi bħal dawn fil-livell reġjonali jew mill-imsieħba soċjali. **Miżuri indirizzati lil impjegati individwali** • Saħħaħ politiki tas-suq tax-xogħol attivi. • Offri pjanijiet ta' kwalifiki orjentati lejn il-futur. • Żviluppa strateġiji nazzjonali ta' Tagħlim Tul il-Ħajja (Life Long Learnini - LLL). • Appoġġja l-iżvilupp tal-kompetenzi b'attenzjoni speċjali għall-ħiliet u l-kompetenzi ġeneriċi. • Offri servizzi ta' pariri dwar il-karriera, kif ukoll kontijiet ta' tagħlim individwali. • Ippromwovi l-kombinazzjoni ta' xogħol għal żmien qasir ma' miżuri attivi bħala alternattiva għat-tkeċċija. • Immonitorja s-saħħa psiko-soċjali u żviluppa azzjonijiet ta' prevenzjoni. • Iffinanzja jew ikkofinanzja l-miżuri msemmija hawn fuq ma' kumpaniji u partijiet interessati oħrajn. **Miżuri immirati lejn il-promozzjoni tal-mobilità interna u esterna** • Żviluppa politika nazzjonali u inċentivi sabiex tippromwovi l-mobilità ġeografika u tal-impjieg. • Żviluppa oqfsa legali u operattivi għal transizzjonijiet professjonali. • Oħloq sistemi ta' ċertifikazzjoni u trasferibbiltà tal-ħiliet. • Agħmel it-taħriġ vokazzjonali aċċessibbli għal kulħadd, b'mod partikolari, għall-impjegati li m'għandhomx ħafna ħiliet. • Iffinanzja u appoġġja skemi ta' kwalifikazzjoni. **Miżuri għall-iżgurar tat-trattament ugwali u għall-promozzjoni tad-diversità** • Żviluppa politiki u programmi ta' ugwaljanzi u anti-diskriminatorji xierqa, kif ukoll miżuri ffukati fuq gruppi partikolarment vulnerabbli.	**Sħubija interna** ***L-involviment tal-impjegati u n-negozjar kollettiv*** • L-appoġġ f'kull forma ta' negozjar u ta' negozjar kollettiv dwar l-antiċipazzjoni tal-bidla u tar-ristrutturar, kif ukoll, dwar l-ippjanar tal-impjiegi u tal-ħiliet li jħares 'il quddiem fil-livelli nazzjonali, settorjali u azjendali. • L-appoġġ f'kull forma, permezz ta' azzjoni leġiżlattiva u permezz ta' mezzi oħra, tal-involviment antiċipattiv tal-impjegati fil-livell azjendali. **Sħubiji esterni** ***Lejn ir-reġjuni*** • Il-promozzjoni ta' kooperazzjoni fost l-atturi fir-reġjuni (l-għoti mill-ġdid tal-ħajja qabel u wara r-ristrutturar). • Id-diviżjoni ta' rwoli u oqfsa effiċjenti ta' kooperazzjoni bejn l-atturi pubbliċi u privati rilevanti. • L-appoġġ lil inizjattivi reġjonali immirati lejn il-ħolqien ta' mekkaniżmi ta' antiċipazzjoni tal-bidla u tar-ristrutturar, l-appoġġ għall-ippjanar tal-impjiegi u tal-ħiliet u l-mutwalizzazzjoni tar-riskji. • It-tisħiħ ta' kooperazzjoni fi ħdan il-gvern (dipartimenti tal-Impjiegi, tal-Finanzi, tal-Industrija, tal-Kummerċ, tal-Iżvilupp Reġjonali). • It-tisħiħ tal-leġittimità tal-osservatorji reġjonali. ***Lejn l-ambjent tan-negozju*** • Il-promozzjoni tad-djalogu soċjali, tan-negozjar kollettiv u ta' mekkaniżmi trilaterali għall-indirizzar ta' kwistjonijiet kemm strateġiċi kif ukoll speċifiċi. • Il-promozzjoni ta' intraprenditorija u politiki tal-SMEs effiċjenti fl-oqsma msemmija hawn fuq. • It-tnedija ta' programmi ta' produttività nazzjonali u ta' titjib tal-postijiet tax-xogħol. • It-titjib tal-kollaborazzjoni bejn l-atturi għall-iżvilupp tat-taħriġ (strutturi/korpi komuni). • L-iżvilupp tal-clusters **Il-livell Ewropew** • Il-koordinazzjoni tal-livelli reġjonali, nazzjonali u Ewropew (Fondi Strutturali). • Il-mobilizzazzjoni ta' kull forma ta' għajnuna u assorbiment effettiv ta' Fondi Strutturali skont il-prijoritajiet f'konformità mal-objettivi msemmija hawn fuq. • Il-parteċipazzjoni fi jew l-appoġġ għall-iskambju ta' prattiċi tajbin fil-livell Ewropew.

WAQT IL-PROĊESS TA' RISTRUTTURAR

Qafas legali u operattiv adattat għat-transizzjoni tal-impjieg, is-sħubiji u l-governanza huwa għodda essenzjali.

<table>
<tr><th>AZZJONIJIET</th><th>KUNDIZZJONIJIET TA' SUĊĊESS U QAFAS IMPLIMENTATTIV</th></tr>
<tr><td>
Dijanjożi kondiviża
• Iġbor dejta dwar it-tkeċċiji fil-livell nazzjonali, reġjonali u settorjali.
• Immonitorja l-impatt tar-ristrutturar f'setturi u reġjuni speċifiċi li huma l-aktar milquta.
• Appoġġja sistemi ta' twissija bikrija stabbiliti fil-livell reġjonali.
Esplora u nnegozja l-opzjonijiet kollha possibbli qabel isiru t-tkeċċijiet
• Ippromwovi u kkontribwixxi għall-għoti ta' ħajja ekonomika mill-ġdid lil reġjuni milqutin b'mod sever mir-ristrutturar.
• Immonitorja pjanijiet soċjali (miżuri li joffru alternattivi għat-tkeċċiji, għajnuna fl-arranġament tal-impjieg mill-ġdid u tal-kumpens) u miżuri ta' akkumpanjament bil-għan li jgħinu lill-impjegati li x'aktarx jitkeċċew.
• Saħħaħ is-servizzi tal-impjiegi pubbliċi u ffoka l-ħidma tagħhom fuq dawk l-aktar milquta.
• Oħloq permezz ta' leġiżlazzjoni, programmi u strutturi ta' klassifikazzjoni mill-ġdid esterna.
• Ippromwovi l-ħolqien tal-impjieg dirett.
• Oħloq mekkaniżmi ta' mutwalizzazzjoni tar-riskji u tal-azzjonijiet.
• Appoġġja t-takeovers ta' intrapriżi fi kriżi jew mingħajr eredi mill-impjegati
Appoġġja impjegati mkeċċija b'mod individwali
• Iffaċilita l-aċċess għal għodod finanzjarji u amministrattivi.
• Appoġġja t-twaqqif ta' pjattaforma ta' klassifikazzjoni mill-ġdid esterna jew ta' mobilità lokali: inkoraġġixxi l-involviment ta' PES u l-użu tal-politika tas-suq tax-xogħol attiva (active labour market policy - ALMP).
• Iffaċilita l-mobilità tal-ħaddiema mkeċċija permezz ta' benefiċċji u konċessjonijiet għat-temm tal-impjieg sabiex tnaqqas l-impatt ta' telfien possibbli ta' pagi.
• Wassal benefiċċji tal-qgħad għal gruppi ta' ħaddiema vulnerabbli (nisa, żgħażagħ, dħul baxx, eċċ.).
• Żviluppa politika ta' migrazzjoni orjentata lejn is-suq tax-xogħol (fokus fuq il-kwalifikazzjoni).
• Fassal u rranġa malajr kemm jista' jkun azzjonijiet sabiex issib impjieg għal ħaddiema li tkeċċew.
• Żviluppa taħriġ intraprenditorjali bil-għan li tgħin lill-ħaddiema li tkeċċew joħolqu SMEs.
• Offri inċentivi sabiex toħloq impjiegi għal SMEs/dawk li jaħdmu għal rashom
</td><td>
Riżorsi u proċeduri
• L-iżvilupp ta' regolament dwar għodod speċifiċi ta' ristrutturar (eż. ċelloli ta' tqassim mill-ġdid).
• Il-ħolqien u/jew l-appoġġ lil "forzi tax-xogħol ta' ristrutturar" f'reġjuni milqutin għall-ikkoordinar tal-azzjonijiet tal-atturi kollha rilevanti (PES, istituzzjonijiet tas-sigurtà soċjali, ċentri ta' taħriġ, eċċ.).
• Il-faċilitazzjoni ta' sħubija "strateġika" bejn il-komunità tan-negozju, l-awtoritajiet lokali-reġjonali u istituzzjonijiet ta' taħriġ-edukazzjoni.
• L-involviment ta' PES (servizzi tal-impjieg pubbliċi) fl-implimentazzjoni ta' pjattaformi lokali għal ħaddiema li tkeċċew.
• Il-ħolqien ta' mekkaniżmi għall-kumpens u għajnuna sabiex tgħin lis-sotto-kuntratturi jew lill-popolazzjoni affettwata.
• Il-ħolqien ta' kunsilli tas-sigurtà tal-impjieg.
• Il-koordinazzjoni tal-atturi (fehim kondiviż, politiki ta' appoġġ, monitoraġġ u segwitu).
• Il-konsultazzjoni fuq bażi kostanti ma' rappreżentanti tal-SMEs.
• Il-promozzjoni ta' clusters ta' SMEs sabiex jiffaċċjaw flimkien l-isfidi ta' ristrutturar.
L-involviment ta' atturi esterni
• L-iffukar fuq il-konformità tal-liġi nazzjonali mad-Direttivi tal-UE dwar ir-ristrutturar.
• Il-koordinazzjoni tal-livelli nazzjonali u Ewropej (Fondi Strutturali).
• L-użu effettiv ta' fondi Strutturali skont il-prijoritajiet f'konformità mal-objettivi stabbiliti.
• Il-parteċipazzjoni fi jew l-appoġġ għall-iskambju ta' prattiċi tajbin fil-livell Ewropew.
</td></tr>
</table>

WARA L-OPERAZZJONIJIET TA' RISTRUTTURAR

<table>
<tr><th>AZZJONIJIET</th></tr>
<tr><td>
Evalwazzjoni
• Skambja l-esperjenza ma' pajjiżi oħra.
• Skambja l-aħjar prattiċi fil-livell nazzjonali.
• Evalwa 6 xhur u sentejn wara r-ristrutturar.
• Żviluppa għodod ta' informazzjoni (opuskuli, materjal promozzjonali, eċċ.).
Segwitu tal-impjegati li sfaw bla xogħol għax ma kienx hemm biżżejjed xogħol għalihom
• Avża lis-servizzi tal-impjieg pubbliċi sabiex isegwu impjegati li tilfu xogħolhom fuq perijodu ta' żmien.
</td></tr>
</table>

SEGWITU

L-abbundanza ta' diskussjonijiet waqt il-workshop organizzat fil-11 ta' Frar 2009, fi Brussell, uriet li din il-lista ta' kontroll għandha tinxtered u tiġi diskussa b'mod wiesgħa ma' esperti Ewropej oħrajn.

Għaldaqstant, il-Kummissjoni Ewropea ppjanat tliet azzjonijiet li għandhom jittieħdu fil-futur qarib għall-iskambju ta' opinjonijiet u sabiex il-fiches ippreżentanti jiġu żviluppati iktar:

1. It-tnedija f'April 2009 ta' 27 seminar nazzjonali dwar ir-ristrutturar. Is-seminars sejrin jiġu organizzati fis-27 Stat Membru kollha minn April 2009 sa Ġunju 2010 u sejrin jimmiraw lejn il-provvediment ta' ħarsa ġenerali dettaljata u komprensiva tal-mekkaniżmi u l-prattiċi eżistenti ta' antiċipazzjoni u ta' ġestjoni tal-bidla f'kull Stat Membru (fil-livell nazzjonali, reġjonali u lokali). Barra minn hekk, huma mistennija jeżaminaw l-effikaċja ta' dawk il-mekkaniżmi u għodod (ibbażati fuq l-evalwazzjoni tal-istrumenti u fuq prattiċi tal-kumpaniji), kif ukoll jippreżentaw l-istrumenti l-aktar innovattivi fosthom u jiddiskutu t-trasferibbiltà possibbli tagħhom f'kuntesti oħrajn. Il-lista ta' kontroll sejra tintuża bħala dokument ta' sfond u sejra tiġi diskussa u żviluppata waqt kull seminar nazzjonali.

2. L-abbozz ta' dokument aktar dettaljat bħala segwitu dirett tal-lista ta' kontroll. Grupp ta' esperti Ewropej sejrin jaħdmu għal ftit xhur sabiex ikomplu u jiżviluppaw il-lista ta' kontroll attwali b'deskrizzjonijiet qosra ta' kull tip ta' azzjoni u eżempji prattiċi konkreti.

3. L-organizzazzjoni ta' forum ta' ristrutturar fl-aħħar tal-2009 fi Brussell li jippermetti lil aktar minn 200 espert Ewropew jiskambjaw u jiddiskutu l-lista ta' kontroll kif ukoll l-għodod.

GLOSSARJU

Bilans de competences
Valutazzjoni ta' kompetenzi u motivazzjonijiet individwali immirata sabiex tiddefinixxi jew tivvalida l-mappa ta' taħriġ individwali

Ċelloli ta' rikonverżjoni
Ċellola stabbilita fi ħdan il-kumpanija ma' grupp ta' persuni li jsegwu lill-ħaddiema li jitkeċċew

Ċelloli ta' mobilità interna
Strutturi stabbiliti fi ħdan kumpaniji ristrutturati jew bl-appoġġ ta' korpi pubbliċi li jgħinu lil ħaddiema li jkunu spiċċaw mingħajr xogħol isibu xogħol ġdid fi ħdan il-grupp (kumpaniji kbar) jew f'kumpanija u/jew settur ieħor. Dawn iċ-ċelloli huma magħmulin minn persuni li qegħdin ifittxu opportunitajiet ta' impjieg għal ħaddiema mkeċċija li jistgħu jaqblu mal-kompetenzi tagħhom.

Ċentri ta' kompetittività
Assoċjazzjonijiet ta' negozji, ċentri ta' riċerka u organizzazzjonijiet ta' taħriġ involuti fi strateġija ta' żvilupp konġunta immirata lejn il-ħolqien ta' sinerġija madwar proġetti ta' innovazzjoni

Ċentri ta' mobilità
Ċentri immirati lejn l-inkoraġġiment u l-faċilitazzjoni tal-mobilità l-aktar billi jassistu lill-ħaddiema u lill-familji tagħhom matul il-perijodu ta' mobilità tagħhom

EWCs
Kumitati tax-Xogħol Ewropej: Kumitati tax-Xogħol li joperaw fil-livell Ewropew, permezz ta' konsulenza u informazzjoni lill-ħaddiema u billi jirrappreżentawhom f'kumpaniji transnazzjonali

Għodod ta' qgħad/tqassim mill-ġdid
Dokumenti li jiġbru mill-ġdid listi dettaljati ta' azzjonijiet li wieħed jista' jagħżel minnhom sabiex jingħata appoġġ għall-ħaddiema sabiex ilaħħqu aħjar ma' dan il-perijodu ta' qgħad u sabiex jgħinuhom isibu impjieg ġdid.

Għodod ta' twissija bikrija
Mekkaniżmi għall-antiċipazzjoni tar-ristrutturar permezz ta' twissijiet fil-ħin lill-atturi sabiex dawn iħejju l-kumpanija u l-ħaddiema qabel ma jseħħ ir-ristrutturar.

Ġranet tal-karriera
Għodod ta' orjentazzjoni dwar mogħdijiet ta' karrieri professjonali ppreżentati waqt ġranet miftuħin għall-pubbliku

Konsulenti tat-tagħlim
Rappreżentanti tal-impjegati li jipprovdu pariri personali dwar tagħlim, karrieri, korsijiet, kwalifiki, għajnuna finanzjarja għat-tagħlim, eċċ.

Kontijiet ta' tagħlim individwali
Kontijiet immirati lejn il-ħlas għat-tagħlim skont l-għażla ta' min qed jitgħallem

Kumitati tal-ħiliet
Strutturi li janalizzaw nuqqasijiet ta' ħiliet eżistenti fil-livell settorjali bejn il-forniment u t-talba tax-xogħol, li jinvolvu partijiet interessati differenti (eż imsieħba soċjali, fornituri tat-taħriġ u tal-edukazzjoni, awtoritajiet pubbliċi), ara eż. il-kumitati tal-ħiliet fir-Renju Unit.

Mutwalizzazzjoni tar-riskji
Struttura jew skema immirata lejn il-qsim ta' riskji speċifiċi relatati mat-telfien tal-impjiegi fuq numru kbir tal-popolazzjoni aktar milli fuq il-ħaddiem individwali permezz ta' pereżempju l-ħolqien ta' fondi ta' garanziji jew fondi ta' taħriġ jew ta' sigurtà tal-impjieg bi jew mingħajr il-parteċipazzjoni tal-awtoritajiet pubbliċi

Passaport tal-ħiliet
Rekord tal-kompetenzi miksuba minn ħaddiem permezz ta' taħriġ jew impjieg bil-għan li tkun imħeġġa l-mobilità interna u esterna tal-ħaddiema.

Pjanijiet soċjali
Miżuri li joffru alternattivi għat-tkeċċija, għajnuna fl-arranġament mill-ġdid tal-impjieg u fl-għoti ta' kumpens.

Rokniet tal-karriera
Mekkaniżmi ta' informazzjoni għad-dispożizzjoni ta' kull impjegat dwar l-evoluzzjoni tal-impjiegi, il-miżuri li qegħdin iseħħu u l-opportunitajiet ta' mobilità

Taqsima ta' tqassim mill-ġdid/ Ċentru tal-impjieg
Struttura ddedikata li tgħin lill-ħaddiema li tilfu l-impjieg wara ristrutturar isibu impjieg ġdid, permezz tal-użu ta' għodod bħall-valutazzjoni tal-kompetenzi tal-ħaddiema.

Vawċers
Sistema ta' kredits għal sigħat ta' taħriġ (vawċers vokazzjonali) imqassma lil kull ħaddiem sabiex jagħtuh il-possibbiltà li jsegwi taħriġ u b'hekk jiżviluppa l-impjegabbiltà tiegħu.

ELEMENTI TA' BIBLIJOGRAFIJA

Managing Change, Grupp ta' livell għoli dwar l-implikazzjonijiet ekonomiċi u soċjali tal-bidla industrijali, Rapport Final, DG EMPL, KE, 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), Editjat minn B. Gazier u 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, KE, Dokument tal-persunal ta' ħidma tal-Kummissjoni, 2008

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

National Dossiers and further resources, żviluppat fil-kuntest tal-Programm dwar ir-Ristrutturar tal-Imsieħba Soċjali Ewropej Konġunti (ara: http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3)

Toolkit Restructuring: Sejbiet ewlenin mill-proġett tal-ETUC "It-tisħiħ tar-rwol tal-korpi ta' rappreżentanza tal-ħaddiema u tal-organizzazzjonijiet tat-trejdjunjins fi ħdan il-qafas ta' operazzjonijiet ta' ristrutturar", ETUC, Brussell 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society – WORKS (L-organizzazzjoni u r-ristrutturar tax-xogħol f'soċjetà ta' għarfien) huwa proġett ta' riċerka ffinanzjat taħt il-Programm Soċjo-ekonomiku u umanistiku tas-6 Programm ta' Qafas, www.worksproject.be

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

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations), DG EMPL, Kummissjoni Ewropea, Europa

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

L-Uffiċċju tal-Pubblikazzjonijiet