



# Listy kontrolne dla procesów restrukturyzacyjnych





# Listy kontrolne dla procesów restrukturyzacyjnych

**Komisja Europejska**

DG ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans

Jednostka F.3

Rękopis ukończono w lutym 2009 r.

Komisja Europejska, ani żadna osoba działająca w imieniu Komisji, nie odpowiada za sposób wykorzystania informacji zawartych w niniejszej publikacji.

© Zdjęcia: IStock

Używanie i kopiowanie zdjęć nieobjętych prawami autorskimi Wspólnot Europejskich jest możliwe po uzyskaniu zgody bezpośrednio od właścicieli tych praw.

Bardzo wiele informacji na temat Unii Europejskiej znajduje się w Internecie.  
Dostęp można uzyskać przez serwer Europa (<http://europa.eu>).

Europe Direct to serwis, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.

**Numer bezpłatnej infolinii\*:  
00 800 6 7 8 9 10 11**

\* Niektórzy operatorzy telefonii komórkowej nie udostępniają połączeń z numerami 00 800 lub pobierają za nie opłaty.

Proces restrukturyzacji może być bolesny dla zaangażowanych stron, zwłaszcza dla pracowników i regionów. Potwierdza to obecny kryzys ekonomiczny, który dotknął wszystkie gospodarki Unii Europejskiej i stwarza poważne problemy na rynku pracy, ponieważ coraz więcej firm jest zmuszonych do przeprowadzania restrukturyzacji swojej działalności.

Wszystkie zaangażowane w restrukturyzację strony mogą odnieść korzyść, współpracując ze sobą w celu zapewnienia spójności i synergii swoich poszczególnych ról w procesie przewidywania zmian i restrukturyzacji i zarządzania nimi. Aby zmaksymalizować szanse na udaną rekonwersję zwalnianych pracowników, restrukturyzowanych firm oraz regionów dotkniętych tym problemem, konieczne jest szybkie podjęcie działań w ramach planu rekonwersji, którego koordynacją zajmuje się określona grupa zadaniowa lub inna grupa o podobnej strukturze.

Aby wspomóc strony, które stanęły w obliczu restrukturyzacji w swoim regionie lub swojej firmie, Komisja chciałaby oddać do ich dyspozycji zestaw szczegółowych list kontrolnych zawierających konkretne działania, których celem jest przewidywanie restrukturyzacji, zarządzanie jej procesami i reagowanie na nią.

Listy te tworzone są na bazie licznych praktycznych przykładów dobrych praktyk w zakresie przewidywania zmian i restrukturyzacji i zarządzania nimi w obrębie poszczególnych krajowych ram odniesienia, systemów stosunków pracy i kontekstu gospodarczego i społecznego. Nawet w przypadku, gdy niektóre z najlepszych praktyk, które wymienienia się na listach, trudno będzie zaadoptować w innych miejscach, zawsze mogą one stać się źródłem inspiracji.

Listy kontrolne to zestaw kart kierowanych do każdej z głównych zaangażowanych stron (firmy, przedstawiciele pracowników, partnerzy społeczni, władze regionalne i krajowe oraz sami pracownicy). Działania przedstawione na każdej karcie zostały podzielone zgodnie z harmonogramem przewidzianych działań (i narzędzia, działania podejmowane oraz działania przeprowadzane po zakończeniu restrukturyzacji).

Listy kontrolne opracowywane są na podstawie wyników warsztatów zorganizowanych przez DG EMPL w Brukseli 11 lutego 2009 r. Uczestnicy warsztatów, czyli ponad 40 specjalistów ds. restrukturyzacji z całej Europy, zdefiniowali ponad 600 działań. Niniejsza lista kontrolna stanowi syntezę najistotniejszych zdefiniowanych działań.

## WPROWADZENIE

W ostatnich latach Komisja Europejska uruchomiła kilka inicjatyw w obszarze przewidywania zmian i restrukturyzacji i zarządzania tymi procesami (np. utworzenie Forum ds. restrukturyzacji, na którym omawiano wiele przykładów innowacyjnych praktyk). Poza tym, Komisja finansowała liczne badania poświęcone temu tematowi, jak również wspierała Wspólny Program Roboczy Europejskich Partnerów Społecznych (Joint European Social Partners' Work Programme), który obejmuje m.in. zintegrowany projekt poświęcony zjawisku restrukturyzacji w 27 krajach UE<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> W 2004 r. Europejscy Partnerzy zaczęli przeprowadzać szeroko zakrojone badania krajowe poświęcone restrukturyzacji w państwach członkowskich UE. Do tej pory opracowano szereg dokumentów krajowych i przeprowadzono serię krajowych seminariów z udziałem partnerów społecznych, a także przygotowano dwa raporty porównawcze na temat restrukturyzacji w nowych oraz dziesięciu „starych” państwach członkowskich. Obecnie projekt wszedł w ostatnią fazę obejmującą siedem krajów UE, po której zostanie przygotowany ostateczny raport oceniający. Natomiast w 2010 roku odbędzie się duża konferencja kończąca projekt. Więcej informacji i linki można znaleźć w bibliografii.

W efekcie trwających od końca lat 90-tych zmian tempa i form restrukturyzacji korporacyjnych czynnik przewidywania zyskał zasadnicze znaczenie. Różni partnerzy w obrębie firm oraz partnerzy zewnątrzni zaczęli stosować nowe praktyki, które pokazują, że restrukturyzacją można zarządzać w łatwiejszy sposób i z większym powodzeniem, jeśli partnerzy regionalni są w stanie przewidzieć negatywne skutki w perspektywie krótkookresowej (przewidywanie operacyjne) oraz, co najważniejsze, jeśli uda im się przygotować zmiany długookresowe (przewidywanie strategiczne).

Czynniki w postaci przewidywania strategicznego i operacyjnego oraz strategicznego przewidywania zmian i restrukturyzacji z jednej strony stanowią konieczny warunek zarządzania tymi procesami z zachowaniem odpowiedzialności społecznej i w taki sposób, aby złagodzić skutki społeczne; z drugiej zaś są nieodzownym warunkiem wstępnym sukcesu gospodarczego i konkurencyjności danej firmy. Umiejętność ciągłego monitorowania ewolucyjnych zmian w firmie pożądanym ze strategicznego punktu widzenia, jak również umiejętność umieszczenia procesów zmiany w ramach długookresowych analiz i długookresowego zarządzania (w odróżnieniu od procesu decyzyjnego podporządkowanego poszuki-

waniu zysków krótkookresowych lub celom związanym z wartością aktywów) może być użyteczna, będąc czynnikiem korzystnym dla zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności firmy. Twierdzenie to sprawdza się również dla poszczególnych sektorów gospodarki, regionów oraz całych gospodarek.

### Znaczenie czynnika czasu i przestrzeni do dyskusji

Im więcej czasu strony mają na działania poprzedzające ogłoszenie restrukturyzacji (lub nawet po jej ogłoszeniu, ale przed wdrożeniem planu restrukturyzacji), tym więcej mają przestrzeni do dyskusji umożliwiającej przewidzenie jej i późniejsze zarządzanie nią w odpowiedzialny sposób oraz znalezienie rozwiązań problemów ekonomicznych i zawodowych, które z niej wynikają. Długość okresu przewidzianego na przeprowadzenie restrukturyzacji (zwłaszcza w kontekście przyśpieszenia zmian) stała się ostatnio istotnym czynnikiem warunkującym zdolność zaangażowanych stron do monitorowania sytuacji, identyfikowania określonych rodzajów ryzyka (zależnego na przykład od określonego poziomu kwalifikacji, wieku, stanu zdrowia i płci pracowników, których dotyczy restrukturyzacja) oraz aktywnego działania.

Oznacza to, że rodzaj działań wyprzedzających, jakie podejmuje każdy zaangażowany podmiot, jest silnie uzależniony od długości czasu, jaki ma on do dyspozycji przed, podczas i po ogłoszeniu restrukturyzacji. W zarządzaniu zmianami wyróżnia się stopnie przewidywalności w zależności od przyjętej perspektywy czasowej.

Wysoki stopień przewidywalności jest możliwy w sytuacji, gdy używa się prognozowania jako **stałego** procesu monitorowania, mającego na celu rozwój szans pracowników na rynku pracy i zrównoważonej działalności firmy. Takie **podejście ex ante** służy wcześniejszemu opracowaniu i wdrożeniu strategii, praktyk i środków, które zwiększają zdolność firm i pracowników do przystosowania się do wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych wstrząsów i transformacji. Do tej kategorii należą krajowe, regionalne i branżowe podmioty monitorujące, które przyjmują perspektywiczne podejście w zajmowaniu się ewolucyjnymi zmianami w obszarze zatrudnienia, umiejętności i kariery zawodowej. Mechanizmy wczesnego ostrzegania uruchamiają się na ogół nieco później, jednak i one zaliczają się do tego wczesnego etapu przewidywania, który daje stronom czas na stworzenie wspólnego modelu przyszłych zmian gospodarczych i społecznych.

Mechanizm przewidywania można również opracować w oparciu o podejście „**lecnicze**” lub **ex post** w celu jak najlepszego zarządzania określonym procesem restrukturyzacyjnym, znalezienia innych możliwości oraz ogra-

niczenia jego negatywnych skutków społecznych. W tym kontekście, narzędzia i procedury są tworzone i stosowane na wczesnym etapie, tak aby przygotować pracowników, organizacje, procesy pracownicze i lokalne rynki pracy na konsekwencje trwającej już restrukturyzacji. Celem jest tutaj złagodzenie wpływu działań restrukturyzacyjnych na zatrudnienie pracowników i sytuację ekonomiczną regionu, w którym są one przeprowadzane.

Na ostatnim etapie pojawiają się strategie tworzone na potrzeby zarządzania kryzysem tymczasowym poprzez wdrożenie różnych narzędzi (np. w obecnym kryzysie skrócony czas pracy, wsparcie dla planów zwolnień tymczasowych, praca w niepełnym wymiarze godzin itp.). W podejściu tym chodzi przede wszystkim o to, aby znaleźć sposoby uniknięcia redukcji zatrudnienia podczas kryzysu i być przygotowanym na wznowienie normalnych procesów po jego zakończeniu. Jednak ważne jest również uwzględnienie faktu, że na skutek kryzysu może być konieczne przyśpieszenie strukturalnych działań przystosowawczych.

Nie ulega wątpliwości, że obecny kryzys ekonomiczny radykalnie ogranicza czas i miejsce na podejmowanie działań wyprzedzających oraz zdolność partnerów społecznych i regionalnych do wdrażania rozwiązań o charakterze zapobiegawczym. Jednak nawet w okolicznościach obecnego kryzysu czas pozostaje czynnikiem o zasadniczym znaczeniu dla opanowania sytuacji (np. wprowadzenie skróconego czasu pracy w połączeniu ze szkoleniami).

### Wielopoziomowość mechanizmu przewidywania i rola wielu zaangażowanych podmiotów

Mechanizm przewidywania może być wykorzystywany przez partnerów na różnych szczeblach (europejskim, krajowym, regionalnym, branżowym i zakładowym). W jaki sposób podmioty mogą na bieżąco przygotowywać się do ewentualnych zmian (zwłaszcza przed ogłoszeniem restrukturyzacji)? Które elementy potencjału zaangażowanych stron umożliwiają wypracowanie wspólnej diagnozy sytuacji restrukturyzacyjnej i jej kontrolowanie? Czy poszczególne strony w podobny sposób diagnozują i postrzegają kryzys i jego przyczyny?

Jak pokazują nowe i innowacyjne praktyki, wszyscy partnerzy mogą aktywnie uczestniczyć w procesie przewidywania zmian i zarządzania nimi. W mechanizmie przewidywania przy udziale wielu partnerów zaangażowani są nie tylko partnerzy wewnętrzni, ale również ci spoza firmy. Podejście to wymaga także silnych powiązań między działaniami przeprowadzanymi na różnych poziomach (mobilizacja strategii korporacyjnych, zarządzanie lokalne, związki zawodowe, władze publiczne, instytucje re-

gionalne, centra monitorowania, uniwersytety, szczebel europejski itd.). Wielorakość tych interakcji, warunkująca rolę poszczególnych podmiotów, to złożony czynnik. Charakter tych interakcji oznacza również, że niektóre działania i strategie trudniej jest realizować w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP).

Jeśli chodzi o **firmy**, odpowiedzialność społeczna za przewidywanie zmian i zarządzanie nimi obejmuje zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną odpowiedzialność firm (na szczeblu lokalnym, krajowym lub europejskim/międzynarodowym). Dotyczy ona na przykład zaangażowania firm w ekonomiczną rewitalizację obszaru dotkniętego restrukturyzacją, dlatego jej celem jest zapewnienie tranzycji zawodowej zwalnianych pracowników.

Z perspektywy **przedstawicieli pracowników**, przewidywanie jest bardzo silnie powiązane z ich umiejętnością wykorzystania w odpowiednim czasie ich socjalnych i ekonomicznych prerogatyw na różnych poziomach (zakład pracy, firma, grupa firm oraz szczebel krajowy i europejski). To oczywiście stanowi konieczny warunek skutecznego i konstruktywnego wdrożenia praktyk informacyjnych, konsultacyjnych i negocjacyjnych na szczeblu przedsiębiorstwa i grupy.

Z punktu widzenia **pojedynczego pracownika**, zdolność przewidywania zależy od jego osobistej umiejętności wybierania i wykorzystywania programów szkolenio-

wych w celu poprawienia swoich szans na rynku pracy i ułatwienia zmiany w swoim życiu zawodowym. Stopień trudności, w obliczu których stoją zwolnieni pracownicy, będzie się różnić w zależności od kwalifikacji: im niższe kwalifikacje pracownika, tym poważniejsze są zagrożenia. Jeśli chodzi o szanse na rynku pracy, jest oczywiste, że nie należy traktować pojedynczego pracownika jak odizolowanej jednostki, przy czym inne zaangażowane strony (pracodawca, przedstawiciele pracowników, partnerzy społeczni, władze) mają do odegrania ważną rolę w zakresie wspierania, motywowania i przychylnego nastawienia do pojedynczych pracowników.

Dla **partnerów społecznych** pertraktacje w sprawie umów zbiorowych oraz inne formy dwu- i trójstronnych rokowań zbiorowych, negocjacji i dialogu stanowią jedno z najważniejszych narzędzi przewidywania zmian i zarządzania nimi z poziomu przedsiębiorstwa i sektora (szczebel krajowy i europejski/międzynarodowy). Partnerzy społeczni odgrywają również ważną rolę w kwestii tzw. społecznej percepcji danej sytuacji restrukturyzacyjnej.

**Władze krajowe i regionalne** również mogą opracować określone działania wspierające ludzi i firmy w zakresie mechanizmów przewidywania zmian i restrukturyzacji. Konkretnym zadaniem władz regionalnych jest koordynowanie działań wszystkich zaangażowanych podmiotów i szybkie udzielanie odpowiedzi.

## FIRMY

Firmy znajdują się w centrum procesu restrukturyzacji. Wszelkie skuteczne działania zapobiegawcze i restrukturyzacyjne z zachowaniem odpowiedzialności społecznej **muszą się rozpocząć i muszą być przeprowadzane przede wszystkim w poszczególnych firmach**. Często jednak działania wewnętrzne są niewystarczające, aby zapobiec lub złagodzić społeczne skutki restrukturyzacji. Dlatego działania te muszą być podejmowane równoległe ze środkami i narzędziami stosowanymi przez **inne strony** (organizację partnerów społecznych, władze publiczne i pojedynczy pracownicy) **na innych szczeblach zarządzania** (lokalnym, regionalnym, krajowym, sektorowym i europejskim).

Kluczowym elementem każdej udanej strategii przewidywania negatywnych społecznych skutków restrukturyzacji i zapobiegania im jest budowanie **kultury i praktyk ciągłego dostosowywania się do zmian** poprzez tworzenie **nieustanne** korzystanie z narzędzi, dzięki którym proces przystosowywania się jest mniej bolesny i które ułatwiają radzenie sobie z zaistniałą sytuacją kryzysową. Narzędzia te to rozwijanie określonej wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania zmianą, opracowywanie strategii zarządzania kryzysem oraz tworzenie systemów wczesnego ostrzeżenia. Oznacza to, że wymiar strategiczny – jako przeciwnieństwo poszukiwania zysków krótkookresowych i realizowania celów związanych z wartością aktywów – staje się częścią zarządzania korporacyjnego. Dla celów takiego podejścia szczególnie użyteczne wydaje się tworzenie w fir-

mach stanowiska **menedżera ds. zmian**, który będzie działał w porozumieniu z podobnymi podmiotami funkcjonującymi na innych poziomach (zwłaszcza na poziomie regionalnym, krajowym i sektorowym).

Równie ważne wydaje się podkreślenie roli, jaką firmy mogą odegrać w kwestii **szans na rynku pracy** lub zdolności przystosowawczych swojej załogi. Rozwój kompetencji pracowników ma decydujące znaczenie dla powodzenia firmy i umiejętności pracowników w zakresie zarządzania ich karierą zawodową.

Często zdarza się, że do **MŚP** nie dociera większość szkoleń i form wsparcia i dlatego mają one określone trudności z radzeniem sobie ze zmianami organizacyjnymi, jak również z szerszymi zmianami ekonomicznymi. Biorąc pod uwagę znaczenie MŚP jako pracodawców i podmiotów stymulujących wzrost gospodarczy w UE, opisana sytuacja jest wyraźnie niekorzystna. W odpowiedzi na ten problem **organizacje sektorowe i władze regionalne** są w stanie zaferować narzędzia i metody (np. łączenie zasobów) uwzględniających specyficzne uwarunkowania czasowe, kulturowe i finansowe MŚP. Tego typu interwencje nie tylko ułatwiają przeszkalanie i wspieranie pracowników MŚP, ale również wskazują firmom strategiczne kierunki działalności biznesowej, co jest środkiem o decydującym znaczeniu dla pozytywnego zarządzania zmianami.



## STALE DZIAŁANIA

**Planowanie strategiczne** w firmach polega po pierwsze na stałym monitorowaniu sytuacji i prawdopodobnego rozwoju swojej sytuacji ekonomicznej i finansowej, jak również postępów technologicznych, w świetle szerszych trendów rynkowych i społecznych, po drugie zaś, na uwzględnianiu pozycji firmy w globalnych łańcuchach dostaw. Jest niezwykle ważne, aby **w takim planowaniu strategicznym kwestie zasobów ludzkich, zatrudnienia i umiejętności zajmowały najważniejsze miejsce**, co m.in. oznacza dokładne wykorzystanie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). To z kolei przekłada się na konkretną politykę **perspektywicznego planowania zatrudnienia i umiejętności (środki zwiększające szanse na rynku pracy)**.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Długookresowe monitorowanie strategiczne, w tym w skali międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stałe monitorowanie sytuacji i prawdopodobnego rozwoju sytuacji ekonomicznej i finansowej firmy, jak również postępów technologicznych, w świetle szerszych trendów rynkowych, sektorowych i społecznych;</li> <li>• opracowanie strategii planów biznesowych, które będą obejmować analizę specyfiki sektora i określenie pozycji firmy w globalnych łańcuchach dostaw;</li> <li>• w planowaniu strategicznym przypisanie kwestiom zasobów ludzkich, zatrudnienia i kompetencji pierwszorzędne znaczenia, co m.in. oznacza dokładne wykorzystanie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM).</li> </ul> <p><b>Bieżące mapowanie potrzeb firm w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utworzenie systemu długookresowego planowania potrzeb ilościowych i jakościowych („centrum monitorowania stanowisk pracy”) w powiązaniu ze strategiami innowacji i rozwoju.</li> <li>• ustalenie wieloletniego planu w porozumieniu z przedstawicielami pracowników;</li> <li>• regularne dostarczanie informacji i przeprowadzanie konsultacji w sprawie zmian w zatrudnieniu (ilościowych i jakościowych) w sprawie środków umożliwiających opanowanie ewentualnych negatywnych lub trudnych sytuacji.</li> </ul> <p><b>Środki opracowywane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki zwiększające elastyczność: wprowadzenie elementu długookresowej elastyczności w strukturze siły roboczej oraz wewnętrznych zasad elastyczności czasu pracy w perspektywie długookresowej (konta czasu pracy); zatrudnienie rotacyjne.</li> <li>• Środki szkoleniowe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>wspieranie inicjatywy powoływania doradców ds. doszkalania (przedstawiciele ds. doszkalania) w celu udzielenia pracownikom wyboru odpowiedniego szkolenia;</i></li> <li>• <i>okresowe sporządzanie indywidualnych bilansów kompetencji (ocena indywidualnych kompetencji i motywacji ukierunkowanych na zdefiniowanie lub uzasadnienie indywidualnego planu szkoleń);</i></li> <li>• <i>zapewnienie indywidualnych planów szkoleniowych (z określeniem celów ilościowych);</i></li> <li>• <i>zapewnienie indywidualnych kont edukacyjnych (konta, z których opłaca się formy kształcenia wybrane przez osobę dokształcającą się) i ustalenie budżetu szkoleniowego;</i></li> <li>• <i>przygotowanie pakietów szkoleniowych we współpracy z partnerami zewnętrznymi (władze regionalne, uniwersytety/instituty techniczne, ośrodki szkoleniowe, firmy szkoleniowe itp.);</i></li> <li>• <i>oferowanie urlopu szkoleniowego („Bildungsurlaub”), którego warunki są określane prawem lub w układach zbiorowych.</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Partnerstwa wewnętrzne: zaangażowanie pracowników i negocjacje zbiorowe</b></p> <p><b>Zaangażowanie pracowników, również na szczeblu międzynarodowym</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcjonowanie skutecznego dialogu społecznego;</li> <li>• obecność stałego, regularnego i skutecznego procesu informowania i konsultowania przedstawicieli pracowników, który daje im szansę włączenia się w dany proces od samego początku oraz przedstawienia swoich poglądów na temat każdego aspektu omawianego zagadnienia, przy poświęceniu należytej uwagi kwestii poufności informacji szczególnie chronionych dotyczących: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>analiz strategicznych i kierunków działań;</i></li> <li>• <i>zmian w zatrudnieniu (ilościowych i jakościowych) i środków umożliwiających opanowanie ewentualnych negatywnych lub trudnych sytuacji;</i></li> </ul> </li> <li>• inwestowanie w rozwój zdolności przedstawicieli pracowników, z uwzględnieniem ich umiejętności technicznych (ekonomia, finanse, przemysł itp.);</li> <li>• funkcjonowanie systemów dwustronnej komunikacji i sprawozdawczości pomiędzy różnymi szczeblami reprezentacji pracowniczej (europejski, krajowy, regionalny, zakładowy);</li> <li>• wykorzystywanie europejskich rad zakładowych (ERZ) do dostarczania informacji do wszystkich struktur grupy.</li> </ul> <p><b>Negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumienie z przedstawicielami pracowników w sprawie konkretnych procedur postępowania ze zmianami i restrukturyzacją, jak również w sprawie zasobów ludzkich, zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>• stosowanie, w każdym odpowiednim przypadku, międzynarodowych porozumień firmowych jako narzędzia do definiowania procedur ramowych dla celów restrukturyzacji na szczeblu europejskim, przy jednocześnie umożliwieniu dostosowania ich do kontekstu krajowego.</li> </ul> <p><b>Partnerstwa zewnętrzne</b></p> <p><b>W odniesieniu do regionów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istnienie standardowych stosunków pracowniczych oraz partnerstw z władzami regionalnymi, uniwersytetami i ośrodkami szkoleniowymi i edukacyjnymi; instytutami technicznymi, agencjami ds. rozwoju oraz innymi właściwymi partnerami społecznymi; informowanie ich o swojej strategii długookresowej;</li> <li>• zaangażowanie i odgrywanie roli w zewnętrznych centrach monitorowania ds. pracy i umiejętności oraz czerpanie z nich korzyści;</li> <li>• uczestnictwo w partnerstwach, sieciach i innych inicjatywach podejmowanych na innych szczeblach (sektorowym, krajowym itd.).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki umożliwiające rozwój kariery zawodowej:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• dni kariery (narzędzia orientacyjne w obszarze ścieżek kariery zawodowej prezentowanych podczas dni otwartych);</li> <li>• informacje na temat kariery (mechanizmy informacyjne, które ma do dyspozycji każdy pracownik, dotyczące oceny prac, przygotowywanych środków i możliwości w zakresie mobilności);</li> <li>• opracowanie środków zatrudnienia rotacyjnego.</li> </ul> </li> <li>• Inne środki:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• integracja pracowników z nowo zatrudnionymi (coaching, opiekuńczość);</li> <li>• uczestniczenie w praktykach szkoleniowych i systemach podwójnego, teoretycznego i praktycznego, kształcenia.</li> </ul> </li> <li>• <b>Środki promowania mobilności wewnętrznej i zewnętrznej</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie liczby zadań przewidzianych w umowie (w zależności od wymaganych kompetencji: elastyczność pod względem funkcji; rozszerzenie pracy lub zatrudnienie rotacyjne);</li> <li>• zidentyfikowanie tzw. rodzin umiejętności, kompetencji wymaganych w każdej z nich i połączeń pomiędzy nimi; „paszporty” umożliwiający poruszanie się pomiędzy rodzinami stanowisk (narzędzie mobilności);</li> <li>• opracowanie wewnętrznych kanałów informowania o nieobsadzonych stanowiskach w firmie lub grupie firm;</li> <li>• docenianie i potwierdzanie wiedzy i doświadczenia pracowników poprzez wprowadzenie systemów certyfikowania (wewnętrznych i zewnętrznych);</li> <li>• tworzenie systemów ułatwiania i zachęcania do mobilności pracowników pomiędzy firmami (zespoły ds. mobilności tworzone z innymi firmami).</li> </ul> </li> <li>• <b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• równe traktowanie, różnorodność i określenie działań z myślą o słabszych grupach społecznych: raporty w sprawie równego traktowania; promowanie dostępu kobiet do zawodów technicznych oraz mniejszości i słabszych grup społecznych do wszelkich kwalifikacji i funkcji;</li> <li>• monitorowanie zdrowia społecznego ze szczególnym naciskiem na zdolność przystosowywania się do zmian.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>W odniesieniu do środowiska biznesowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w obszarze przewidywania skutecznego mapowanie i praca w porozumieniu ze wszystkimi partnerami społecznymi (zwłaszcza z tymi, którzy należą do łańcucha wartości firmy), którzy mogą odczuć skutki restrukturyzacji i mogą przyczynić się do ich złagodzenia;</li> <li>• skuteczne dzielenie się praktykami z innymi firmami za pośrednictwem działających lokalnie sektorowych organizacji pracowniczych;</li> <li>• poświęcanie uwagi całemu łańcuchowi dostaw i wspieranie go;</li> <li>• tworzenie ośrodków konkurencyjności (stowarzyszeń biznesu, ośrodków badawczych i organizacji szkoleniowych zaangażowanych we wspólną strategię rozwoju, ukierunkowaną na stworzenie synergii wokół innowacyjnych projektów) lub udział w nich;</li> <li>• tworzenie ośrodków mobilności (ośrodki, których celem jest ułatwienie i zachęcanie do mobilności poprzez udzielenie wsparcia pracownikom i ich rodzinom w zakresie wymuszającym mobilność zawodową) lub zaangażowanie w ich działalność;</li> <li>• tworzenie sieci współpracy z MŚP lub zaangażowanie w takie sieci.</li> </ul>
--	--

**PODCZAS RESTRUKTURYZACJI**

W procesie zarządzania restrukturyzującą w firmach wyróżnia się trzy ważne rodzaje działań podejmowanych w społecznie odpowiedzialny sposób: po pierwsze, **osiągnięcie wewnętrznej zgody** co do konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji; po drugie, **rozważenie wszystkich możliwości** przed zaplanowaniem redukcji zatrudnienia; po trzecie, zorganizowanie i zapewnienie **wsparcia dostosowanego do indywidualnych potrzeb dla tych pracowników**, których zwolnienie jest nieuniknione, tak aby zwiększyć ich szanse na szybki powrót na rynek pracy. Te trzy działania niekoniecznie muszą być przeprowadzane jedno po drugim. Często przebiegają one równocześnie.

<p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustalenie klarownych przesłanek biznesowych do przeprowadzenia zmian i restrukturyzacji;</li> <li>• włączenie planu restrukturyzacji do długookresowej strategii firmy;</li> <li>• w sprawach przewidywanych decyzji restrukturyzacyjnych dokładne informowanie przedstawicieli pracowników i konsultacje z nimi na jak najwcześniejszym etapie i w każdym przypadku w czasie, gdy są jeszcze dostępne różne opcje; dzięki temu przedstawiciele będą mogli włączyć się w dany proces i wyrazić swoje poglądy na temat każdego aspektu podejmowanych decyzji;</li> <li>• jak największe wykorzystanie ERZ jako narzędzia znaczącej informacji i konsultacji w przypadku restrukturyzacji o charakterze transnarodowym oraz jako narzędzia dostarczania informacji o jej wynikach do wszystkich struktur grupy;</li> <li>• zaangażowanie zewnętrznych partnerów społecznych (regiony itp.) w proces diagnozowania poprzedzającego restrukturyzację.</li> </ul>	<p>WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE</p> <p><b>Zasoby i procedury wewnętrzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcjonowanie porozumień na szczeblu krajowym lub międzynarodowym dotyczących zarządzania restrukturyzacją i określonych działań związanych z tym procesem;</li> <li>• otwartość i strategiczne podejście, które powinny być obecne w całej organizacji, również w postępowaniu jej pracowników;</li> <li>• procedury informowania przedstawicieli pracowników i konsultowania się z nimi w sprawach wszystkich przewidywanych działań, tak aby umożliwić osiągnięcie powszechnej zgodności opinii w sprawie planowanych działań;</li> <li>• porozumienie z przedstawicielami pracowników w sprawie procedur do zastosowania w określonych sytuacjach restrukturyzacyjnych;</li> <li>• konieczność zaangażowania wszystkich stron na sprawiedliwych zasadach;</li> <li>• gwarantując równego traktowania i równych szans dla wszystkich pracowników w firmie, unikanie przyjmowania z góry zasady „jedno rozwiązanie dla wszystkich” oraz jak największe angażowanie kierownictwa średniego szczebla.</li> </ul>
--	---

<p><b>Rozważenie wszystkich możliwości przed podjęciem decyzji o redukcji miejsc pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozważenie zwolnień pracowników tylko w ostateczności;</li> <li>rozłożenie w czasie planowanych działań;</li> <li>rozważenie alternatywnych rozwiązań: wykup firmy przez pracowników, odejście z pracy w sposób naturalny, w szczególności w ramach przejścia na emeryturę lub, w ostateczności, wcześniejszego przejścia na emeryturę, odejścia negocjowane, wewnętrzne lub zewnętrzne przesunięcie pracowników, zmniejszenie intensyfikacji pracy, skrócenie czasu pracy, insourcing, poradnictwo zawodowe, pomoc w znalezieniu innej pracy lub w założeniu własnej działalności gospodarczej;</li> <li>prawdopodobna rezygnacja z planów przywracania działalności zakładów przemysłowych i ponownej alokacji produkcji w zakładach przemysłowych, zarówno jako działania o przesłankach środowiskowych, jak i sposób na wchłonięcie części stanowisk pracy, które zostaną utracone.</li> </ul> <p><b>Organizowane dla pracowników indywidualne wsparcie dopasowane do osobistych potrzeb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>utworzenie centrum informacyjno-doradczego, które będzie dostarczać pracownikom już zwolnionym lub zagrożonym zwolnieniem wyczerpujących informacji na temat rynku pracy, ich praw i warunków odejścia z pracy wynegocjowanych;</li> <li>utworzenie w firmach komórek ds. mobilności i jednostek ds. mobilności pracowników (komórki ds. rekonwersji);</li> <li>za pośrednictwem tych komórek i jednostek lub w jakikolwiek inny sposób opracowanie środków w zakresie wynagrodzeń i szans na rynku pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia i przekwalifikowywanie, przesunięcia na inne stanowiska,</li> <li>pomoc w szukaniu pracy (w tym płatny czas wolny na szukanie pracy),</li> <li>poradnictwo i wsparcie psychologiczne zarówno dla zwolnionych pracowników, jak i osób pozostających w firmie,</li> <li>pomoc w zakładaniu MŚP i spółdzielni,</li> <li>wypłaty uczciwych wynagrodzeń;</li> </ul> </li> <li>monitorowanie stanu zdrowia psychosocjalnego w wyniku restrukturyzacji.</li> </ul>	<p><b>Zaangażowanie podmiotów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wykorzystywanie ustalonych stosunków pracowniczych oraz partnerstw z władzami regionalnymi, uniwersytetami i ośrodkami szkoleniowymi i edukacyjnymi, instytutami technicznymi, agencjami ds. rozwoju oraz innymi istotnymi partnerami społecznymi;</li> <li>udział w tzw. regionalnych grupach zadaniowych (połączone grupy zadaniowe, których celem jest udzielanie wsparcia zwalnianym pracownikom, fundacje dla zwalnianych pracowników itp.);</li> <li>tworzenie sieci współpracy z MŚP, bądź też zaangażowanie w działalność takich sieci lub wykorzystywanie ich;</li> <li>skuteczne monitorowanie całego łańcucha dostaw i wspieranie go.</li> </ul>
---	---

## PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI

<p style="text-align: center;">DZIAŁANIA</p> <p><b>Ocena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena i proces ponownych negocjacji z przedstawicielami pracowników;</li> <li>opublikowanie rocznego raportu dotyczącego stanu zatrudnienia i sytuacji socjalnej, zawierającego rozdział poświęcony restrukturyzacji.</li> </ul> <p><b>Monitorowanie zwolnionych pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>udział w monitorowaniu zwolnionych pracowników poprzez obserwację przez określony czas ich rozwoju zawodowego.</li> </ul>
---

## PRZEDSTAWICIELE PRACOWNIKÓW

Przedstawiciele pracowników na szczeblu firmy i grupy to **główni partnerzy kierownictwa**. Niemniej jednak, powinni oni być aktywnie włączeni do **wszystkich** ustanowionych przez firmę **działań wyprzedzających** oraz do wdrażania stałych mechanizmów, stosowanych zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie. Tylko oni, jako przedstawiciele całej załogi, mają możliwość współpracowania z menedżerem ds. zmian, promowania płynnego przebiegu zmian i restrukturyzacji oraz dbania o interesy pracowników.

## STALE DZIAŁANIA

Przedstawiciele pracowników na szczeblu firmy i grupy to niezastąpieni partnerzy kierownictwa we wszystkich działaniach, których celem jest **przewidywanie potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności oraz zarządzanie tymi potrzebami**. Reprezentują końcowych beneficjentów tych strategii – pracowników – i mają w związku z tym przywilej mobilizowania ich do działania. Poza tym posiadają dogłębną wiedzę i kompetencje w tych kwestiach i mają możliwość działania w porozumieniu ze swoimi organizacjami zewnętrznymi. Dlatego też pełne uczestnictwo przedstawicieli pracowników w całym procesie dostosowywania zmian i restrukturyzacji, jak również na tym wczesnym etapie działań wyprzedzających, ma decydujące znaczenie.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Długookresowe monitorowanie strategiczne, w tym w skali międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uczestniczenie w stałym monitorowaniu sytuacji i prawdopodobnego rozwoju sytuacji ekonomicznej i finansowej firmy, jak również postępów technologicznych, w świetle szerszych trendów rynkowych, sektorowych i społecznych;</li> <li>uczestniczenie i odgrywanie roli w strategiach planów biznesowych, które będą obejmować analizę specyfiki sektora i określenie pozycji firmy w globalnych łańcuchach dostaw.</li> </ul> <p><b>Bieżące mapowanie potrzeb firm w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>udział w procesie identyfikowania zapotrzebowania (ilościowego i jakościowego) na nowe umiejętności, w powiązaniu ze strategiami innowacji i rozwoju.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie pracowników w wieloletni plan rozwoju zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wkład w wieloletni plan rozwoju zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>aktywny udział w procesy informacji i konsultacji mające na celu przewidywanie kierunku zmian w strukturze zatrudnienia oraz przeprowadzenie działań umożliwiających opanowanie trudnych sytuacji.</li> </ul> <p><b>Środki opracowywane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>udział w tworzeniu, w drodze negocjacji i rokowań zbiorowych, elastycznych i bezpiecznych porozumień umownych (długookresowa elastyczność czasu pracy, szanse na rynku pracy/szkolenia/rozwój kariery/mobilność);</li> <li>aktywny udział w przygotowaniu i wdrożeniu wszystkich indywidualnych środków wsparcia;</li> <li>działanie w roli doradców ds. dokształcania na potrzeby pracowników, zwłaszcza tych z najniższą pozycją (udzielanie indywidualnych porad dotyczących dokształcania się, rozwoju kariery, kursów, kwalifikacji, pomocy finansowej na dokształcanie itp.);</li> <li>utworzenie centrum monitorowania stresu, którego zadaniem będzie obserwacja sytuacji zdrowotnej ze szczególnym naciskiem na zdolność przystosowywania się do zmian.</li> </ul> <p><b>Środki promowania mobilności wewnętrznej i zewnętrznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dążenie, w drodze negocjacji i rokowań zbiorowych, do zwiększania zakresu zadań przewidzianego w umowie;</li> <li>uczestniczenie we wszystkich przewidywanych środkach mobilności oraz, gdy jest to konieczne lub wskazane, negocjowanie takich środków.</li> </ul> <p><b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>odgrywanie roli w definiowaniu, negocjowaniu i wdrażaniu równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji i zasad udzielania wsparcia słabszym grupom społecznym.</li> </ul>	<p><b>Partnerstwa wewnętrzne: zaangażowanie pracowników i negocjacje zbiorowe</b></p> <p><b>Udział w procesach angażowania pracowników, również w skali międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>podkreślanie znaczenia, jakie ma umieszczenie kwestii dotyczących zatrudnienia i umiejętności w centrum planowania strategicznego i procesów decyzyjnych firmy;</li> <li>istnienie własnych mechanizmów monitorowania i prawdopodobnego rozwoju sytuacji ekonomicznej i finansowej firmy; wkład w procesy informowania, konsultacji i wymiany analiz diagnostycznych dotyczących zagadnień strategicznych, w oparciu o niezależne funkcje analityczne;</li> <li>uczestniczenie w strategicznym i określonym procesie decyzyjnym w obrębie firmy, jak również we wszystkich procedurach informacyjnych i konsultacyjnych dotyczących perspektywicznego planowania zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>inwestowanie w działanie za pośrednictwem ERZ jako sposób zdobycia szerszej wiedzy; rozpowszechnianie tej wiedzy na wszystkich szczeblach grupy za pośrednictwem formalnych i nieformalnych sieci i mechanizmów;</li> <li>ogólne promowanie wymiany informacji pomiędzy przedstawicielami firmy i przedstawicielami krajowymi – biura związków zawodowych na różnych szczeblach w firmie, międzyzwiązkowa współpraca i międzyzwiązkowy przedstawiciel na różnych szczeblach (europejskim, krajowym i zakładowym);</li> <li>funkcjonowanie mechanizmów budowania zdolności do działań interwencyjnych poprzez organizowanie dla wszystkich przedstawicieli szkoleń dotyczących spraw gospodarczych i przemysłowych, jak również poprzez korzystanie z kompetencji podmiotów zewnętrznych;</li> <li>inwestycja w czas i zasoby w najbardziej zagrożonych grupach pracowników (kobiety, osoby młode, starsze, niepełnosprawne itp.);</li> <li>gwarantowanie równego traktowania i równych szans dla wszystkich pracowników w firmie, unikanie przyjmowania z góry zasady „jedno rozwiązanie dla wszystkich” oraz jak największe angażowanie kierownictwa średniego szczebla.</li> </ul> <p><b>Negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zaangażowanie w porozumienia typu GPEC (tymczasowe planowanie zasobów ludzkich) z firmą (HR, zatrudnienie/umiejętności i planowanie restrukturyzacji); włączenie kwestii zatrudnienia/umiejętności do porozumień zapobiegawczych;</li> <li>dla celów wymienionych powyżej efektywne wykorzystanie, w każdym właściwym przypadku, międzynarodowych porozumień na szczeblu firmowym.</li> </ul> <p><b>Partnerstwa zewnętrzne</b></p> <p><b>W odniesieniu do regionów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>udział w regionalnych sieciach i partnerstwach, z uwzględnieniem centrów monitorowania pracy i umiejętności;</li> <li>uczestnictwo w innych inicjatywach podejmowanych na innych szczeblach (sektorowym, krajowym itd.).</li> </ul> <p><b>W odniesieniu do środowiska biznesowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ustanowienie relacji pracowniczych i wymian z przedstawicielami w łańcuchach dostaw;</li> <li>udział w działaniach ukierunkowanych na wspieranie bliskiego środowiska biznesowego;</li> <li>rozwoj systemów wymiany za pośrednictwem sieci kontaktów międzynarodowych;</li> <li>zachęcanie do działań z myślą o pracownikach podwykonawców w kontekście restrukturyzacji.</li> </ul>

PODCZAS RESTRUKTURYZACJI

Przedstawiciele pracowników mają do odegrania kluczową rolę w trzech głównych działaniach w ramach restrukturyzacji: budowanie porozumienia, rozważenie wszystkich możliwości przed podjęciem decyzji o redukcji zatrudnienia oraz zapewnienie indywidualnego wsparcia dla zwolnionych pracowników.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie razem z zarządem wspólnej diagnozy i wkład w jej rozpowszechnienie na wszystkich szczeblach;</li> <li>• udział i odgrywanie roli w działaniach kierownictwa mających na celu informowanie i konsultowanie przedstawicieli pracowników w kwestii powodów i przewidywanego zakresu środków restrukturyzacyjnych;</li> <li>• w przypadku międzynarodowych działań restrukturyzacyjnych wykorzystywanie ERZ jako forum oraz unijnych federacji związkowych jako źródła kompetencji i wiedzy;</li> <li>• osiągnięcie porozumienia w sprawie specyficznych dla danej firmy procedur postępowania z konkretnymi sytuacjami restrukturyzacyjnymi.</li> </ul> <p><b>Rozważenie wszystkich możliwości przed podjęciem decyzji o redukcji miejsc pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pełny udział w rozmowach z kierownictwem dotyczących rozwiązań alternatywnych w stosunku do redukcji miejsc pracy;</li> <li>• angażowanie się w porozumienia ramowe na szczeblu unijnym dotyczące zarządzania restrukturyzacją we współpracy z ERZ i przy wsparciu ze strony krajowych i unijnych federacji związkowych;</li> <li>• prowadzenie z kierownictwem negocjacji dotyczących zakresu ewentualnych rozwiązań alternatywnych;</li> <li>• wymiana doświadczeń i koncepcji poprzez nawiązywanie kontaktów z lokalnymi podmiotami, przedstawicielami europejskimi i innymi przedstawicielami z całego łańcucha wartości.</li> </ul> <p><b>Organizowanie dla zwalnianych pracowników indywidualnego wsparcia dopasowanego do osobistych potrzeb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odgrywanie roli w ośrodkach informacyjnych i doradczych;</li> <li>• odgrywanie roli, poprzez negocjacje i porozumienia w stosownych przypadkach, w definiowaniu i wdrażaniu wszystkich mechanizmów wspierania poszczególnych pracowników, którzy prawdopodobnie zostaną zwolnieni;</li> <li>• monitorowanie zwolnionych pracowników do chwili, gdy znajdą nową pracę.</li> </ul>	<p><b>Zasoby i procedury wewnętrzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza na temat poszczególnych dostępnych narzędzi i zasobów oraz udział w sesjach szkoleniowych, po których przekazywane są pracownikom informacje;</li> <li>• jak najdokładniejsze zbadanie narzędzi informacyjnych/konsultacyjnych i narzędzi negocjacyjnych, zarówno w zakresie proceduralnych aspektów zarządzania restrukturyzacją, jak i określonych środków;</li> <li>• otwartość i strategiczne podejście, które powinny być obecne w całej organizacji, również w postępowaniu jej pracowników i przedstawicieli;</li> <li>• zwiększanie i promowanie spójności opinii poszczególnych przedstawicieli pracowników.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie partnerów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w partnerstwach zewnętrznych, szerszych sieciach oraz systemach i strukturach ukierunkowanych na udzielanie wsparcia poszczególnym pracownikom (np. regionalne grupy zadaniowe);</li> <li>• promowanie integracji całego łańcucha dostaw w ramach przygotowań procesów restrukturyzacyjnych i zarządzania nimi.</li> </ul>

PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI

DZIAŁANIA
<p><b>Ocena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ocena wyników restrukturyzacji i pomowne negocjowanie porozumień, jeśli jest to konieczne;</li> <li>• monitorowanie skuteczności socjalnych środków restrukturyzacyjnych;</li> <li>• wkład w roczny raport dotyczący stanu zatrudnienia i sytuacji socjalnej oraz wyrażenie opinii o tym raporcie.</li> </ul> <p><b>Monitorowanie zwolnionych pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w monitorowaniu zwolnionych pracowników poprzez obserwację przez określony czas ich rozwoju zawodowego.</li> </ul>

## PRACOWNICY

Drugi, oprócz firm, główny podmiot procesu restrukturyzacyjnego to pracownicy, którzy bardzo często są jednocześnie najbardziej poszkodowani na skutek restrukturyzacji.

Bez wpływu na określone obowiązki innych podmiotów w tworzeniu całego zestawu warunków, które dadzą pracownikom rzeczywistą szansę odnalezienia się w procesach restrukturyzacyjnych, sukces wszelkich dążeń do zminimalizowania społecznych kosztów restrukturyzacji zależy, w odniesieniu do odpowiedzialności pracowników, od:

- ich własnej inicjatywy, energiczności i pozytywnej postawy w każdym momencie, a nie tylko w sytuacji, kiedy restrukturyzacja lub utrata pracy staje się realną perspektywą;
- ich zdolności gromadzenia informacji, które pomogą im zrozumieć sytuację (jeśli to możliwe, jeszcze przed wystąpieniem określonych wydarzeń restrukturyzacyjnych), i stosowania narzędzi przystosowanych;
- bliskości ich kontaktu ze swoimi przedstawicielami na każdym szczeblu;
- ich zdolności utrzymywania swoich szans na rynku pracy i gotowości do mobilności, tak aby umożliwić sobie zmianę zawodową;
- wdrożonych rozwiązań ramowych i działań, które mają na celu wspieranie pracowników starających się zwiększyć swoje **szanse na rynku pracy**.

Szczególnie ważne w odniesieniu do pracowników jest podkreślenie, że stworzenie możliwości dla powstania **rozwiązań ramowych** i kontekstu **instytucjonalnego** to niezwykle ważny czynnik dla ich zdolności podejmowania działań.

Możliwości oferowane pracownikom w zakresie szkoleń i wsparcia mogą być zupełnie różne w zależności od kategorii pracowników (tymczasowi pracownicy agencyjni, pracownicy tymczasowi itd.), a także rozmiaru danej firmy.

**STAŁE DZIAŁANIA**

Pracownicy odgrywają ważną rolę w rozwijaniu swoich kompetencji i umiejętności w celu zwiększenia ich zdolności przystosowawczych (czyli swoich szans na rynku pracy). Pozostałe podmioty powinny aktywnie tworzyć warunki ramowe i powoływać instytucje niezbędne do tego, aby pracownicy mogli angażować się w działania umożliwiające im osiągnięcie ich celów.

<p style="text-align: center;"><b>DZIAŁANIA</b></p> <p><b>Bieżące mapowanie potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozwijanie mobilności i zdolności przystosowawczych;</li> <li>dokładne śledzenie sytuacji i uczestniczenie – bezpośrednio i poprzez swoich przedstawicieli – w mapowaniu przyszłego zapotrzebowania firmy na umiejętności, jak również w zmianach zapotrzebowania na pracowników i umiejętności w danym regionie.</li> </ul> <p><b>Wieloletnie plany w zakresie zatrudnienia i umiejętności na szczeblu firmowym i regionalnym</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wkład w tworzenie planów wieloletnich, bezpośrednio lub za pośrednictwem przedstawicieli;</li> <li>aktywne i stałe zdobywanie informacji na temat dających się przewidzieć zmian w strukturze zatrudnienia w firmie i regionie, jak również na temat planowanych środków umożliwiających opanowanie ewentualnych trudnych sytuacji.</li> </ul> <p><b>Środki opracowywane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Środki zwiększające elastyczność: otwartość na zmiany zawodowe i zmiany czasu pracy oraz elastyczne podejście.</li> <li>Środki szkoleniowe:             <ul style="list-style-type: none"> <li>gotowość do doskonalenia swoich umiejętności;</li> <li>korzystanie z prawa do kształcenia i szkoleń oraz akceptowanie związanego z tym obowiązku otrzymywania wykształcenia i udziału w szkoleniach;</li> <li>korzystanie z indywidualnych kont redukacyjnych;</li> <li>inwestowanie w uczenie się przez całe życie i ciągłe szkolenia zawodowe.</li> </ul> </li> <li>Środki umożliwiające rozwój kariery zawodowej:             <ul style="list-style-type: none"> <li>stworzenie CV; sprawdzanie możliwości awansu wewnętrznego;</li> <li>korzystanie z narzędzi internetowych do zdobywania informacji na temat zmian w firmie i regionie w zakresie śródowiska biznesowego, zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>rozmowy z doradcą zawodowym; poproszenie kogoś z firmy o ocenę zapotrzebowania na umiejętności i ocenę braków pracownika pod kątem szkoleń (bilans kompetencji);</li> <li>udział w projekcie rozwoju personalnego lub zawodowego;</li> <li>rozwijanie umiejętności społecznych;</li> <li>poproszenie o regularne oceny pracy i osiąganych wyników pracownika i omawianie jego kariery zawodowej;</li> <li>korzystanie ze wszystkich dostępnych narzędzi kariery; poradnictwa zawodowego oraz dostępności mobilnych rozwiązań spoza firmy dla celów indywidualnego planowania kariery zawodowej;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Środki promowania mobilności wewnętrzej i zewnętrznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gotowość do wielowartościowości kontraktowej;</li> <li>korzystanie z wewnętrznych narzędzi informacyjnych dla celów mobilności wewnętrznej i przeniesień;</li> <li>uzyskiwanie zaświadczeń potwierdzających udział w formalnych i nieformalnych formach kształcenia;</li> <li>aktywne szukanie informacji na temat przyszłych możliwości zatrudnienia (za pośrednictwem lokalnych biur pośrednictwa pracy, grup ds. mobilności itp.).</li> </ul> <p><b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>odgrywanie roli we wdrażaniu równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji i zasad udzielania wsparcia słabszym grupom społecznym; zdobywanie na bieżąco informacji w tym zakresie.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE</b></p> <p><b>Partnerstwa wewnętrzne: zaangażowanie pracowników i negocjacje zbiorowe</b></p> <p><b>Zaangażowanie pracowników, również w skali międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ustanowienie warunków promowania dialogu społecznego;</li> <li>stały kontakt z przedstawicielami pracowników w sprawach związanych ze strategią firmy;</li> <li>bieżąca dostępność informacji na temat firmy/sektora/lokalnego środowiska gospodarczego;</li> </ul> <p><b>Negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dostępność informacji na temat obowiązujących porozumień i procedur postępowania ze zmianami i re-strukturyzującą, z uwzględnieniem porozumień zawartych pomiędzy kierownictwem a przedstawicielami pracowników na szczeblu międzynarodowym.</li> </ul> <p><b>Partnerstwa zewnętrzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dostępność informacji na temat przyszłych szans zatrudnienia oraz szans edukacyjnych i szkoleniowych (u władz lokalnych i krajowych);</li> <li>możliwy dla wszystkich udział w organizowanych przez organy regionalne inicjatywach, których celem jest zwiększanie szans zatrudnienia i rozwój umiejętności.</li> </ul>
--	--



**PODCZAS RESTRUKTURYZACJI**

Wiele ze stałych działań sprawdza się również, kiedy restrukturyzacja staje się faktem. Pracownicy, którzy aktywnie angażują się w te, są lepiej przygotowani do stawienia czoła ryzyku utraty zatrudnienia i tym samym do szybkiego powrócenia na rynek pracy. Oprócz tego są również inne działania, pomocne już podczas samej restrukturyzacji.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>szukanie informacji na temat strategii firmy i rozwoju rynku pracy;</li> <li>szukanie informacji o zmianach w firmie i ewentualnych planach restrukturyzacyjnych;</li> <li>utrzymywanie bliskiego kontaktu z przedstawicielami pracowników i aktywny udział w procesach informowania, konsultacji i rozpowszechniania.</li> </ul> <p><b>W kontekście możliwości rozważanych przed podjęciem decyzji o redukcji miejsc pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>opracowanie indywidualnego planu działania w zakresie szukania pracy (nowe miejsca pracy w dotychczasowej firmie, nowe miejsca pracy w innej firmie, nowe miejsca pracy w innym miejscu itp.) i gotowość do mobilności w obrębie firmy/pomiędzy firmami;</li> <li>składanie wniosków o osobiste spotkania z menedżerem pracownika przed negocjacjami pakietu socjalnego (aby zdefiniować najlepszy pakiet związany ze zmianą pozycji);</li> <li>zaangażowanie w proces zarządzania restrukturyzacją (efekt psychologiczny);</li> <li>wyrażenie prośby o coaching w całym procesie restrukturyzacji;</li> <li>składanie wniosków o szkolenia w zakresie podań o pracę i doradztwa zawodowego oraz określone szkolenia odpowiadające ofertom pracy;</li> <li>wykorzystywanie urlopów szkoleniowych.</li> </ul> <p><b>Korzystanie ze środków indywidualnego wsparcia pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>utrzymywanie kontaktu z przedstawicielami pracowników w sprawach związanych z planami i procesem restrukturyzacji;</li> <li>utrzymywanie kontaktu z jednostkami ds. mobilności pracowników lub komórkami ds. rekonwersji (powoływana w firmie grupa osób, której zadaniem jest monitorowanie zwolnionych pracowników), jeśli funkcjonują;</li> <li>zarejestrowanie się w biurze pośrednictwa pracy w celu uzyskiwania informacji na temat ofert pracy;</li> <li>złożenie u pracodawcy prośby o udzielenie wsparcia w okresie przed redukcją zatrudnienia (płatny czas wolny na szukanie pracy, usługi/wsparcie na terenie zakładu);</li> <li>składanie wniosków o przeprowadzenie szkolenia w okresach pozostawania bez pracy;</li> <li>trenowanie technik stosowanych podczas rozmów kwalifikacyjnych;</li> <li>w przypadku możliwej zmiany miejsca zamieszkania lub przeniesienia, złożenie wniosku o udzielenie pomocy w znalezieniu pracy dla przeprowadzających się członków rodziny;</li> <li>rozważenie możliwości utworzenia „spółdzielni zatrudnienia” (które udzielają zbiorowego wsparcia osobom zakładającym własną działalność gospodarczą) w celu rozpoczęcia samodzielnej działalności;</li> <li>włączenie się do organizacji zrzeszającej wielu pracodawców (stowarzyszenia pracodawców, grupy ds. zatrudnienia, grupy ds. mobilności, grupowanie umiejętności, przyłączenie się do spółki patronackiej itp.);</li> <li>sprawdzanie oferowanych przez instytucje publiczne warunków finansowych dotyczących kwalifikacji szkoleniowych.</li> </ul>	<p><b>Zasoby i procedury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zrozumiałe informacje na temat prawnego i zwyyczajowego kontekstu zasad restrukturyzacji.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie partnerów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość uczestniczenia w ustanawianych przez władze planach tworzenia miejsc pracy.</li> </ul>

**PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI**

DZIAŁANIA

**Monitorowanie zwolnionych pracowników**

- zadawanie pytań dotyczących zmian w karierze zawodowej.

## PARTNERZY SPOŁECZNI I ORGANIZACJE BRANŻOWE

Partnerzy społeczni reprezentują pracodawców i pracowników na poziomie międzyzawodowym i branżowym. Odgrywają kluczową rolę w przewidywaniu zmian i zarządzaniu nimi. Ich **zdolność do interweniowania na wszystkich poziomach** (lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim) poprzez dialog społeczny i mechanizmy negocjacji zbiorowych stawiają je na uprzywilejowanej pozycji pod względem koordynowania działań nakierowanych na pobudzenie i rozwój społecznych narzędzi do przewidywania restrukturyzacji i zarządzania nią.

Są ważnymi podmiotami w tworzeniu społecznej innowacji, postępu gospodarczego i społecznego, solidarności, integracji społecznej i dobrych praktyk w zakresie zatrudnienia na wszystkich poziomach (przedsiębiorstwo, branża, regiony). Nadzwyczaj innowacyjną praktyką rozwijaną w ostatnich latach jest tworzenie funduszy gwarancji, szkoleń i zatrudnienia poprzez układy zbiorowe.

## STALE DZIAŁANIA

Partnerzy społeczni i organizacje branżowe mają do odegrania ważną rolę w przewidywaniu zmian strukturalnych oraz ewolucji potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności. Ich działania, zwłaszcza na poziomie branżowym, może formować lub uzupełniać działania podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa, kraju i regionu.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Bieżące mapowanie potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uczestnictwo w ustanowieniu i zarządzaniu odpowiednimi narzędziami wczesnego ostrzegania i odnośnymi mechanizmami wykorzystywanymi do przewidywania lub przygotowywania restrukturyzacji na poziomie krajowym, regionalnym i branżowym;</li> <li>ustanowienie na poziomie branżowym ram do obserwacji zmian makroekonomicznych i określenia wspólnych celów społecznych i w zakresie zatrudnienia;</li> <li>bycie przygotowanym na długoterminowe, przyszłe odzwierciedlenie ewolucji zatrudnienia, miejsc pracy i umiejętności na poziomach branżowym i regionalnym, na przykład poprzez aktywne uczestnictwo w branżowych i terytorialnych centrach monitorowania w tym zakresie;</li> <li>sprzyjanie wymianie i promowanie negocjacji w zakresie innowacji i potrzeb co do nowych umiejętności w sektorach gospodarczych, zachęcanie do negocjacji w tej dziedzinie.</li> </ul> <p><b>Wypracowanie ram i zaangażowanie pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stworzenie i ponowne opracowanie ram specyficznych instrumentów układowych w ramach branżowych, regionalnych, lokalnych i zakładowych;</li> <li>rozwijanie mechanizmów „uwzajemnienia” ryzyka związanego z utratą pracy samodzielnie (poprzez udzielanie gwarancji, fundusze szkolenia i gwarancji zatrudnienia) lub we współpracy z władzami;</li> <li>uczestnictwo w zwykłych negocjacjach (dwo- lub wielostronnych) dotyczących procedur wykonywanych do przewidywania zmian i restrukturyzacji i zarządzania nimi;</li> <li>ustanowienie wytycznych do przewidywania restrukturyzacji na poziomie branżowym, krajowym i zakładowym.</li> </ul> <p><b>Środki opracowane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wsparcie dla tworzenia funduszy na przesunięcie pracowników na inne miejsca pracy i/lub utworzenie jednostki ds. mobilności pracowników lub biura pośrednictwa pracy, aby uzyskać jasną sytuację dotyczącą przyszłości zawodowej każdego z pracowników;</li> <li>utworzenie lub wkład w programy rozwoju umiejętności na poziomie krajowym, regionalnym i zakładowym oraz promowanie oddolnych procesów dla indywidualnych pracowników;</li> <li>wspieranie tworzenia kuponów zawodowych dla pracowników w celu zwiększenia ich szans na rynku pracy;</li> <li>łączenie szkolenia zawodowego z promocją jakości pracy dla każdego pracownika;</li> <li>uświadamianie poszczególnych pracowników o tym, jak ważne jest przewidywanie, zwłaszcza w przypadku bardziej zagrożonych grup;</li> <li>wspieranie środków dostosowanych do indywidualnych potrzeb.</li> </ul> <p><b>Środki promowania mobilności wewnętrznej i zewnętrznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ułatwianie i zabezpieczanie ścieżek zawodowych i okresów przejściowych pomiędzy okresami zatrudnienia w przedsiębiorstwie i poza nim, zwłaszcza w ramach układowych zbiorowych;</li> <li>zawieranie umów dotyczących nabytych kompetencji („paszport umiejętności”);</li> <li>promowanie innowacyjnych środków socjalnych dla polepszenia wewnętrznej i zewnętrznej mobilności zawodowej pracowników (np. opracowywując usługi w zakresie wsparcia osobistego/rodzinnego).</li> </ul> <p><b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uwzględnienie istniejących różnicowań w statusie pracowników w celu uniknięcia dyskryminacji i zajęcia się kwestią ponownego nabycia lub podniesienia umiejętności pracowników narażonych na zwolnienie.</li> <li>promowanie równego traktowania pracowników;</li> <li>sprzyjanie dostępowi i powrotowi do zatrudnienia narażonych grup (pracownicy o niskich umiejętnościach, pracownicy tymczasowi, pracujący na część etatu itp.).</li> </ul>	<p><b>Partnerstwa wewnętrzne i dialog społeczny zaangażowanie pracowników i negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Warunki sprzyjające promocji dialogu społecznego.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>koordynacja roli i działania przedstawicieli pracowników na poziomie firmy, w tym na poziomie europejskim (ERZ) i ogólnie organizacji niższego szczebla.</li> </ul> <p><b>Negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>koordynacja ról różnych partnerów na różnych poziomach: krajowym, regionalnym lub sektorowym;</li> <li>określenie ram międzynarodowych umów na poziomie firmy dotyczących przewidywania i zarządzania restrukturyzacją poprzez branżowe lub międzyzawodowe negocjacje zbiorowe oraz promocja zaangażowania przedstawicieli pracowników (w tym ERZ) we wdrażanie takich umów;</li> <li>negocjowanie zbiorowych umów dotyczących tworzenia mechanizmów „uwzajemnienia” ryzyka związanego z utratą pracy (poprzez gwarancje, fundusze szkolenia i gwarancje zatrudnienia) lub udział w podobnych mechanizmach tworzonych przez władze (na poziomie krajowym, regionalnym lub branżowym);</li> <li>opracowywanie branżowych umów proceduralnych dotyczących przewidywania i zarządzania zmianami (branżowe centra monitorowania, rady ds. umiejętności zawodowych itd.).</li> </ul> <p><b>Partnerstwa zewnętrzne</b></p> <p><b>Ze środowiskiem biznesowym</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>przewidywanie nastrojów w nastawieniu i zachowaniach kadr kierowniczych spółek i przedstawicieli MSP;</li> <li>branie pod uwagę sytuacji i cech MSP;</li> <li>sytuacje, w których zachęca się do pomocy MSP;</li> <li>promocja dyskusji na poziomie lokalnego rynku pracy i współpracy z agencjami pośrednictwa pracy;</li> <li>solidne partnerstwo na poziomie branżowym.</li> </ul> <p><b>Z regionami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dialog społeczny na poziomie firmy i branży oraz negocjacje zbiorowe otwarte dla władz regionalnych i lokalnych, agencji pośrednictwa pracy i innych ważnych regionalnych zainteresowanych partnerów;</li> <li>przejrzyste w strategii długoterminowej;</li> <li>opracowanie wspólnych działań na danym terenie i promocja umów trój- lub czterostronnych (władze regionalne, partnerzy społeczni, przedsiębiorstwo) w zakresie przewidywania;</li> <li>promowanie polityk rozwoju umiejętności z fachowcami z danej branży i zachęcanie do zawierania międzyzawodowych regionalnych umów ramowych obejmujących również MSP.</li> </ul> <p><b>Na poziomie europejskim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>istnienie ram odniesienia służących do przewidywania zmian i restrukturyzacji (międzyzawodowych i branżowych);</li> <li>istnienie ram analitycznych w zakresie ewolucji zatrudnienia i umiejętności na poziomie branżowym;</li> <li>istnienie branżowych partnerstw na poziomie europejskim i dialogu na tymże poziomie (np. wspólne programy, umowy i programy/ramy wspólnych działań).</li> </ul>

**PODZAS RESTRUKTURYZACJI**

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>DZIAŁANIA</b></p> <p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dzielenie się zrozumieniem sytuacji gospodarczej i jej oceny z pozostałymi członkami, członkami stowarzyszeniami i partnerami społecznymi;</li> <li>• ustalenie wspólnie jasnej, racjonalnej podstawy działań biznesowych dla potrzeb zmiany i restrukturyzacji;</li> <li>• promowanie komunikacji, sieci społecznych i zarządzania uwzględniającego wielu partnerów społecznych.</li> </ul> <p><b>Badanie wszystkich możliwości uniknięcia zwolnień i zabieganie o nie poprzez negocjacje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie założenia europejskiej koordynacji związków zawodowych, mającej na celu udzielenie ERZ pomocy w przeprowadzaniu działań prewencyjnych i podejmowaniu inicjatyw;</li> <li>• w przypadku restrukturyzacji w okresach przejściowych zachęcanie do negocjacji na poziomie UE;</li> <li>• pomaganie firmom i pracownikom w identyfikacji i zrozumieniu pełnego zakresu możliwych rozwiązań;</li> <li>• określenie ram i dynamiki negocjacji w zakresie wszystkich środków mających zmierzyć się z restrukturyzacją i pracą nad ich rozwojem;</li> <li>• przewidywanie określonych działań zbiorowych w przypadku MŚP;</li> <li>• wspieranie badań z zakresu dywersyfikacji i innowacji (zmiana sposobu wykonywania pracy i jej organizacji); zachęcanie pracowników do rozwijania umiejętności związanych z nowymi technologiami;</li> <li>• ustalenie procedury konsultacji i negocjacji w zakresie przystosowywania się do zmian na podstawie wdrożenia drogi układowych zbiorowych profesjonalnej polityki okresu przejściowego;</li> <li>• zapewnienie, by związki zawodowe i federacje pracodawców udzielały odpowiedniego wsparcia technicznego swoim członkom.</li> </ul> <p><b>Udziałanie zwalnianym pracownikom indywidualnego wsparcia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie komórek ds. mobilności wewnętrznej („komórki ds. rekonwersji”);</li> <li>• wspieranie wdrażania lokalnych platform mobilności zawodowej (w których uczestniczy kilka firm – główne MŚP – na poziomie strefy zatrudnienia); platforma mobilności lub przekwalifikowania zawodowego nie jest właściwą jedyną firmie bądź sektorowi i musi być wielopodmiotowa;</li> <li>• założenie linii pomocy psychologicznej i socjalnej;</li> <li>• stworzenie sektorowych funduszy na szkolenia z zakresu przemieszczania pracowników na inne stanowiska;</li> <li>• stworzenie środków wspierających mobilność geograficzną, np. fundusz mieszkaniowy, dodatki dla osób przemieszczających się;</li> <li>• wdrażanie praktycznych środków wspierających mobilność w oparciu o jakościowe potrzeby firm;</li> <li>• opracowanie zestawów narzędzi pomagających w przystosowaniu się do utraty zatrudnienia/przemieszczenia.</li> </ul>	<p><b>Zasoby i procedury wewnętrzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jasna negocjacja na wszystkich poziomach porozumień odznaczających się spójnością pod względem socjalnym.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie podmiotów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca wszystkich partnerów społecznych: miejscowych władz, agencji prywatnych i organizacji zarządzających;</li> <li>• współpraca z rządami mająca na celu zniesienie barier (więcej elastyczności w dobie kryzysu);</li> <li>• rozwój sieci wspierających MŚP;</li> <li>• na poziomie europejskim: określenie ram odniesienia dla zarządzania restrukturyzacją.</li> </ul>

**PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI**

DZIAŁANIA
<p><b>Ocena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzorowanie procesów;</li> <li>• promowanie wymiany dobrych praktyk między podmiotami;</li> <li>• nadzorowanie obecnych działań w celu minimalizacji kosztów socjalnych i rozpowieszczenie najlepszych z nich;</li> <li>• kontrolowanie stosowania postanowień porozumień (na wszystkich poziomach).</li> </ul> <p><b>Monitorowanie zwolnionych pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w monitorowaniu zwolnionych pracowników poprzez obserwację przez określony czas ich rozwoju zawodowego.</li> </ul>

## WŁADZE REGIONALNE

Obok rządów krajowych, także władze regionalne odgrywają dużą rolę w **koordynacji pracy partnerów społecznych** interweniujących w poszczególnych regionach poprzez działania restrukturyzacyjne lub zaangażowanych w procesy ich przewidywania (firmy, przedstawiciele pracowników, partnerzy społeczni i organizacje przemysłowe, agencje rozwoju regionalnego, instytucje edukacyjne i szkoleniowe, indywidualni pracownicy itd.). Kolejne zadanie leżące w gestii władz regionalnych odnosi się do **promocji rozwoju regionalnego oraz rekonwersji gospodarczej i społecznej** regionów, które obecnie są lub prawdopodobnie w przyszłości będą objęte poważnymi działaniami restrukturyzacyjnymi. Ważnym w tym względzie wydaje się fakt, aby regiony tworzyły **Regionalne Grupy Zadaniowe** (organizacje skupiające wszystkich partnerów społecznych zainteresowanych zatrudnieniem w regionie) i szkoliły „**Menedżerów ds. zmian**”, działających w charakterze animatorów wszelkich podmiotów gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych związanych z tymi dwoma celami. Skuteczność stworzonego przez podmioty procesu przewidywania różni się w zależności od czasu, którym dysponują one w celu podjęcia strategicznych i skutecznych działań. Wydana na wczesnym etapie opinia przyczynia się do efektywnego przewidywania, podczas gdy późna (lub błędna) diagnoza utrudnia możliwość strategicznego i operacyjnego przewidywania. Odpowiednia ilość czasu jest tu bardzo ważnym czynnikiem.

STAŁE DZIAŁANIA

WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE	DZIAŁANIA	
<p><b>Partnerstwa wewnętrzne</b></p> <p><b>W obrębie regionu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istnienie nadzorujących zmiany stałych organów na poziomie lokalnym: regionalnej grupy zadaniowej i menedżerów ds. zmian;</li> <li>• ugruntowane terytorialne układy na rzecz zatrudnienia (partnerstwa mające na celu utrzymanie zatrudnienia);</li> <li>• ugruntowane regionalne partnerstwa publiczno-prywatne mające na celu sprawowanie nadzoru nad re-strukturyzacją i podejmowanie w związku z nią określonych działań;</li> <li>• wzmocniona regionalna struktura instytucjonalna w zakresie kompetencji i umiejętności;</li> <li>• wzmocniona zasadność regionalnych ośrodków obserwacji;</li> <li>• perspektywa wykraczająca poza podmioty tradycyjne, np. konsultacje ze społecznością lokalną.</li> </ul> <p><b>W odniesieniu do środowiska biznesowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja prywatno-publicznych partnerstw w celu przewidywania zmian w gospodarce;</li> <li>• współpraca z uniwersytetami, szkołami wyższymi i instytutami badań i rozwoju;</li> <li>• zapewnianie szkoleń dla MŚP z zakresu planowania zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>• identyfikacja klastrów (np. dużych firm i dostawców);</li> <li>• wspieranie dialogu między dużymi firmami a MŚP;</li> <li>• wspieranie ośrodków konkurencyjności (Klastrów przedsiębiorstw), platform technologicznych (wspólne przedsięwzięcia dla potrzeb badań i rozwoju) oraz narzędzi promujących badania i rozwój.</li> </ul> <p><b>Zewnętrzne zobowiązania i partnerstwa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uczestnictwo w wymianie dobrych praktyk na poziomie krajowym i europejskim.</li> </ul>	<p><b>Bieżące mapowanie potrzeb firm w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakładanie regionalnych centrów monitorowania zmian w gospodarce, zatrudnieniu i umiejętnościach;</li> <li>• zbieranie danych dla potrzeb planowania na poziomie regionalnym;</li> <li>• zakładanie regionalnych jednostek badawczych monitorujących gospodarkę i stworzenie systemów wczesnego ostrzegania;</li> <li>• nawiązanie z dużymi firmami standardowych relacji pracowniczych w celu gromadzenia informacji dotyczących planów strategicznych wpływających na gospodarkę regionalną i wymiany perspektyw rozwoju regionalnego;</li> <li>• dokonanie przeglądu dostępnych kompetencji;</li> <li>• założenie klubu kierowników działu zarządzania zasobami ludzkimi zajmującego się zarządzaniem zmianami.</li> </ul> <p><b>Długoletni plan biznesowy, zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promowanie i wspieranie rozwoju regionalnego:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie analizy SWOT lokalnej gospodarki;</li> <li>• promowanie tego terenu wśród nowych inwestorów;</li> <li>• wskazanie innowacyjnych, wiodących na tym obszarze sektorów;</li> <li>• dokonanie analizy lokalnego rynku pracy pod kątem ryzyka związanego z zatrudnieniem;</li> <li>• zgromadzenie podmiotów w celu ustanowienia wspólnej diagnozy;</li> <li>• tworzenie partnerstw zajmujących się wspólnym planowaniem umiejętności;</li> <li>• przeprowadzenie kontroli środowiska, by przekonać się, czy istnieje możliwość stworzenia miejsc pracy w ramach projektów w tej dziedzinie;</li> <li>• wzięcie pod uwagę specjalnych stref ekonomicznych;</li> <li>• wspieranie tworzenia nowych działalności gospodarczych w regionie;</li> <li>• zapewnianie funduszy na badania i rozwój (B+R);</li> <li>• rozważenie możliwości wykorzystania funduszy publicznych na stworzenie miejsc pracy związanych ze środowiskiem naturalnym;</li> </ul> </li> <li>• Na bieżąco zasięganie informacji o związanych z ewolucją zatrudnienia planach firm.</li> </ul> <p><b>Środki opracowywane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie pomocy w zakresie uznawania edukacji formalnej i nieformalnej;</li> <li>• promowanie regionalnych polityk nauki przez całe życie;</li> <li>• proponowanie kredytów adaptacyjnych na potrzeby szkoleń.</li> </ul> <p><b>Środki promowania mobilności wewnętrznej i zewnętrznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie baz danych uwzględniających potrzeby pracodawców w zakresie pracowników o nie-normowanym czasie pracy;</li> <li>• dopasowanie pracowników do pracodawców.</li> </ul>	

## PODZAS RESTRUKTURYZACJI

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>DZIAŁANIA</b></p> <p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie systemu wczesnego ostrzegania;</li> <li>• zgromadzenie podmiotów w celu ustanowienia wspólnej diagnozy;</li> <li>• dokonanie oceny wpływu restrukturyzacji, angażując wszystkich partnerów lokalnych.</li> </ul> <p><b>Przed rozpoczęciem zwolnień zbadanie wszystkich innych możliwości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie przejęć zrównoważonych części restrukturyzowanej firmy i tworzenie nowych przedsiębiorstw;</li> <li>• wspieranie przejęć przedsiębiorstw borykających się z kryzysem lub nieposiadających następców wśród pracowników;</li> <li>• założenie ośrodka mobilności restrukturyzacyjnej (kooperacyjna jednostka wspierająca mobilność pracowników, zwłaszcza w sektorze MSP);</li> <li>• promowanie regionu wśród nowych inwestorów lub w celach połączenia lokalnych jednostek;</li> <li>• wspieranie poszukiwań nowych użytkowników opuszczonych budynków.</li> </ul> <p><b>Udzielanie wsparcia pracownikom zwalnianym indywidualnie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania szkoleniowe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stwarzanie portali doradztwa zawodowego i szkoleń zawodowych;</li> <li>• promowanie szkoleń poprzez publiczne kampanie ds. rekonwersji;</li> </ul> </li> <li>• wspieranie rozwoju oferty i organizacji kursów (poświęconych na przykład umiejętnościom podstawowym, poszukiwaniu pracy i przedsiębiorczości).</li> <li>• Środki mobilności: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie platform mobilności, przekwalifikowywania i rozwoju gospodarczego,</li> <li>• stworzenie wspólnych platform zwolnień monitorowanych dla MSP i przedsiębiorstw społecznych,</li> <li>• wspieranie spółdzielni pracowniczych i nowych przedsiębiorstw,</li> <li>• organizowanie wydarzeń, podczas których pracownicy będą mogli otrzymać wszystkie interesujące ich informacje z jednego, kompleksowego źródła,</li> <li>• promowanie mobilności geograficznej (transport/zakwaterowanie/opieka nad dziećmi) poprzez sponsorowanie lub pomaganie w sponsorowaniu działań związanych z indywidualnym przenoszeniem,</li> <li>• wspieranie tworzenia puli etatów przez grupy pracodawców,</li> <li>• stworzenie centrum wsparcia dla bezrobotnych,</li> <li>• skontaktowanie zwolnionych z firmami poszukującymi pracowników.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapobieganie odizolowaniu pracowników poprzez tworzenie sieci społecznych;</li> <li>• zapewnianie szkoleń pracownikom tymczasowym i zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin, jak również grupom szczególnie narażonym na utratę zatrudnienia.</li> </ul>	<p><b>Zasoby i procedury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystanie z regionalnej grupy zadaniowej jako narzędzia do mobilizacji wszystkich podmiotów i zasobów;</li> <li>• zapewnianie wsparcia finansowego tam, gdzie jest to uzasadnione;</li> <li>• wspieranie udzielania gwarancji i kredytów bankowych MSP;</li> <li>• identyfikacja środków z funduszy UE/krajowych/innych w celu wsparcia inicjatyw utworzenia nowych miejsc pracy;</li> <li>• koordynacja wniosków do Europejskiego Funduszu Dostosowania do Globalizacji i innych funduszy europejskich/krajowych;</li> <li>• udzielenie środków na finansowanie akcji wspierających przedstawicieli pracowników;</li> <li>• finansowanie regionalnej struktury/sieci koordynacji;</li> <li>• koordynacja różnych środków mających na celu organizację zmiany kwalifikacji;</li> <li>• stworzenie służb szybkiego reagowania;</li> <li>• zdolność szybkiego reagowania na wymagania podmiotów w zakresie przepisów.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie podmiotów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie innowacyjnych MSP;</li> <li>• systemy wsparcia dla MSP, włączając dostęp do kredytów, szkoleń, dotacji i doradztwa;</li> <li>• istnienie platform skupiających wielu partnerów społecznych (umowy o przekwalifikowanie zawodowe);</li> <li>• wspieranie współpracy między państwowymi urzędami pracy a prywatnymi agencjami pracy;</li> <li>• mechanizmy mające na celu oddanie istniejących sieci transgranicznych do dyspozycji osób zaangażowanych w zwolnienia monitorowane i delegowanie pracowników.</li> </ul>

## PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI

DZIAŁANIA
<p><b>Ocena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ewaluacja środków restrukturyzacyjnych i opublikowanie jej wyników;</li> <li>• przeprowadzenie analizy zarządzania restrukturyzacją i stworzenie organizacji kierowniczej, która zarządzać będzie przyszłymi przypadkami restrukturyzacji;</li> <li>• dokonanie przeglądu strategii rozwoju regionalnego w świetle doświadczenia z restrukturyzacji i jej wpływu.</li> </ul> <p><b>Monitorowanie zwolnionych pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontynuowanie długoterminowej ewaluacji karier zwolnionych pracowników;</li> <li>• stworzenie bazy danych wykonywanych w odstępach czasowych badań nad zarządzanymi ścieżkami kariery.</li> </ul>

## WŁADZE PAŃSTWOWE

Nawet jeśli głównymi podmiotami w procesie restrukturyzacji są firmy, ich pracownicy i partnerzy społeczni, również władze publiczne odgrywają w nim istotną rolę. Nadają one kształt ramom prawnym, definiują cele polityk zatrudnienia i dążą do ich realizacji, zarządzają ważnymi narzędziami do przewidywania, posiadają instytucjonalne możliwości niesienia pracownikom pomocy (poprzez instytucje kształące i organizujące szkolenia, agencje zatrudnienia itp.) oraz zarządzają znaczącymi środkami finansowymi, które mogą spełnić potrzeby firm przeprowadzających restrukturyzację i ich pracowników. Inne narzędzia, jakimi dysponuje rząd, to mediacja, narzędzia przewidywania i programy motywacyjne. Wielką pomocą ze strony rządów jest ustanawianie lub wspieranie tworzenia mechanizmów „uwzajemnienia” ryzyka (poprzez udzielanie gwarancji, organizację szkoleń i fundusze gwarancji zatrudnienia).



## STAŁE DZIAŁANIA

Pozycja rządów i administracji publicznych umożliwiła im udzielenie pomocy pozostałym podmiotom w zakresie tworzenia i rozwijania **perspektywicznych mechanizmów planowania zatrudnienia i umiejętności**. Udana restrukturyzacja nie jest możliwa bez silnych fundamentów zagwarantowanych przez działania rządu w obrębie całego spektrum polityk państwa. Niezbędne jest tu zapewnienie sprzyjającego środowiska pod względem prawnym, ustawodawczym i finansowym.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Bieżące mapowanie potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• założenie narodowych centrów monitorowania dla potrzeb zatrudnienia i umiejętności we współpracy z zainteresowanymi podmiotami (sektorami i regionami);</li> <li>• koordynowanie i wspieranie (włączając pomoc finansową) sektorowych i regionalnych centrów monitorowania;</li> <li>• opracowanie narzędzi prognozowania i przewidywania potrzeb w zakresie zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>• stworzenie narzędzi wspomagających skuteczną wymianę informacji o rynku pracy.</li> </ul> <p><b>Opracowanie planu wieloletniego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie lub ukształtowanie ram prawnych sprzyjających przewidywaniu zmian i restrukturyzacji;</li> <li>• opracowanie krajowego planu operacyjnego zatrudnienia i umiejętności;</li> <li>• dopasowanie możliwości w zakresie kształcenia i szkoleń oferowanych przez instytucje dla potrzeb firm i sektorów;</li> <li>• wspieranie perspektywicznego zarządzania zatrudnieniem i umiejętnościami wśród firm;</li> <li>• stworzenie zasilenego przez firmy krajowego funduszu gwarancyjnego finansującego adaptację pracowników (przed zwolnieniem lub po nim) poprzez udzielenie subwencji, organizowanie szkoleń i podobne aktywne środki dostępne na rynku pracy, jako alternatywa, można wspierać tworzenie tego rodzaju mechanizmów na poziomie lokalnym przez partnerów społecznych.</li> </ul> <p><b>Środki opracowywane z myślą o pojedynczych pracownikach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmocnienie polityki aktywnego rynku pracy;</li> <li>• oferowanie perspektywicznych planów zdobywania kwalifikacji;</li> <li>• rozwinięcie krajowych strategii kształcenia ustawicznego;</li> <li>• wspieranie podnoszenia kompetencji ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności i kompetencji ogólnych;</li> <li>• oferowanie usług doradztwa zawodowego, jak również indywidualnych kont edukacyjnych;</li> <li>• promowanie połączenia skróconego czasu pracy z podjęciem aktywnych środków jako alternatywa dla zwolnień;</li> <li>• monitorowanie zdrowia psychospołecznego i podejmowanie działań prewencyjnych;</li> <li>• zapewnianie finansowania lub współfinansowania wraz z innymi firmami i partnerami społecznymi wyżej wymienionych środków.</li> </ul> <p><b>Środki promowania mobilności wewnętrznej i zewnętrznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie krajowej polityki i programu motywacyjnego promującego mobilność geograficzną i zawodową;</li> <li>• stworzenie ram prawnych i operacyjnych dla zmian kwalifikacji zawodowych;</li> <li>• stworzenie systemów wydawania certyfikatów i transferu umiejętności;</li> <li>• udostępnienie wszystkim szkoleń zawodowych, zwłaszcza pracownikom posiadającym niskie kwalifikacje;</li> <li>• finansowanie i wspieranie programów podnoszenia kwalifikacji.</li> </ul> <p><b>Środki zapewniające równe traktowanie i promowanie różnorodności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie odpowiednich polityk i programów zapewniających równość i zwalczających dyskryminację, jak również środków skupiających się na grupach szczególnie zagrożonych.</li> </ul>	<p><b>Partnerstwo wewnętrzne</b></p> <p><b>Zaangażowanie pracowników i negocjacje zbiorowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie wszelkich form negocjacji i układów zbiorowych w kwestii przewidywania zmian i restrukturyzacji, jak również w kwestii perspektywicznego planowania zatrudnienia i umiejętności na poziomie krajowym, sektorowym i firmowym;</li> <li>• poprzez działania ustawodawcze lub za pomocą innych środków, wspieranie wszelkich form zaangażowania pracowników w przewidywanie wydarzeń na poziomie przedsiębiorstwa.</li> </ul> <p><b>Partnerstwa zewnętrzne</b></p> <p><b>W odniesieniu do regionów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja współpracy pomiędzy podmiotami w regionach (rewitalizacja przed restrukturyzacją i w jej trakcie);</li> <li>• podział zadań i wydajne ramy współpracy pomiędzy zaangażowanymi podmiotami publicznymi i prywatnymi;</li> <li>• wspieranie inicjatyw regionalnych mających na celu stworzenie mechanizmów przewidywania zmian i restrukturyzacji, wspieranie planowania zatrudnienia i umiejętności oraz „uwzajemnienie” ryzyka;</li> <li>• wzmocnienie współpracy w obrębie rządu (między Ministerstwami Pracy, Finansów, Przemysłu, Handlu i Rozwoju Regionalnego);</li> <li>• wzmocnienie zasadności istnienia regionalnych centrów monitorowania;</li> </ul> <p><b>W odniesieniu do środowiska biznesowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja dialogu społecznego, układów zbiorowych i trójstronnych mechanizmów poruszających kwestie zarówno strategiczne, jak i indywidualne;</li> <li>• promocja polityk wydajnej przedsiębiorczości i polityk dotyczących MŚP w wyżej wymienionych obszarach;</li> <li>• wprowadzenie krajowych programów poprawy produktywności i miejsc pracy;</li> <li>• poprawa współpracy między podmiotami w celu rozbudowy oferty szkoleniowej (struktury/organy ogólne);</li> <li>• rozwój klastrów.</li> </ul> <p><b>Na poziomie europejskim:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koordynacja poziomów regionalnego, krajowego i europejskiego (fundusze strukturalne);</li> <li>• mobilizacja wszelkich form pomocy i wydajnego wykorzystania funduszy strukturalnych, zgodne z priorytetami odpowiadającymi powyższymi celom;</li> <li>• uczestnictwo w wymianie dobrych praktyk na poziomie europejskim lub jej wspieranie.</li> </ul>

**PODZAS RESTRUKTURYZACJI**

Podstawowym narzędziem są odpowiednie ramy prawne i operacyjne dla zmiany zawodowej, partnerstw i zarządzania.

DZIAŁANIA	WARUNKI NIEZBĘDNE DLA OSIĄGNIĘCIA SUKCESU I POZWALAJĄCE WYPRACOWAĆ ROZWIĄZANIA RAMOWE
<p><b>Wspólna diagnoza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gromadzenie danych o zwolnieniach na poziomie krajowym, regionalnym i sektorowym;</li> <li>• obserwowanie wpływu restrukturyzacji w określonych sektorach i regionach, które zostały przez nią dotknięte w większym stopniu;</li> <li>• wspieranie systemów wczesnego ostrzegania zastosowanych na poziomie regionalnym.</li> </ul> <p><b>Przed rozpoczęciem zwolnień zbadanie wszystkich innych możliwości i przeprowadzenie negocjacji w tym zakresie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promowanie i wspieranie gospodarczej rewitalizacji regionów w największym stopniu dotkniętych restrukturyzacją;</li> <li>• monitorowanie planów socjalnych (środki stanowiące alternatywę zwolnień, pomoc w organizowaniu ponownego zatrudnienia i rekompensaty) oraz środki dodatkowe gromadzone z myślą o pomocy pracownikom, którym grozi zwolnienie;</li> <li>• wzmacnianie publicznych urzędów pracy i skierowanie ich wysiłków w stronę osób najbardziej pokrzywdzonych;</li> <li>• poprzez ustawodawstwo, stworzenie programów i struktur zwolnień monitorowanych;</li> <li>• promowanie bezpośredniego tworzenia nowych miejsc pracy;</li> <li>• stworzenie mechanizmów „wzajemnienia” ryzyka i działań;</li> <li>• wspieranie przejęć przedsiębiorstw borykających się z kryzysem lub nieposiadających następców wśród pracowników.</li> </ul> <p><b>Udzielanie zwalnianym pracownikom indywidualnego wsparcia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwienie dostępu do środków finansowych i narzędzi administracyjnych;</li> <li>• wspieranie tworzenia lokalnych platform zwolnień monitorowanych lub mobilności: wspieranie zaangażowania publicznych służb zatrudnienia oraz zastosowanie aktywnych polityk rynku pracy (ALMP);</li> <li>• wspieranie mobilności zwolnionych pracowników poprzez zasiłki i odprawy, które zmniejszą wpływ możliwych utraconych wynagrodzeń;</li> <li>• zapewnianie zasiłków dla bezrobotnych najbardziej zagrożonym grupom (kobietom, osobom młodym, o niskich dochodach itp.);</li> <li>• stworzenie polityki migracji pracowników opierającej się na potrzebach rynku (skupienie na kwalifikacjach);</li> <li>• jak najszybsze dopasowanie działań mających na celu znalezienie zatrudnienia dla zwolnionych pracowników;</li> <li>• stworzenie szkoleń w zakresie przedsiębiorczości mających na celu pomoc zwolnionym pracownikom w zakładaniu MŚP;</li> <li>• oferowanie rozwiązań mających na celu stworzenie pracy dla MŚP/osób prowadzących własną działalność gospodarczą.</li> </ul>	<p><b>Zasoby i procedury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój regulacji w kwestii określonych narzędzi restrukturyzacyjnych (np. ośrodków mobilności restrukturyzacyjnej);</li> <li>• stworzenie i/lub wspieranie w regionach dotkniętych restrukturyzacją „restrukturyzacyjnych grup zadaniowych” mających na celu koordynację działań wszystkich zaangażowanych podmiotów (publicznych służb zatrudnienia, zakładów ubezpieczeń społecznych, ośrodków szkoleniowych itp.);</li> <li>• umożliwienie zawiązania strategicznego partnerstwa między środowiskiem biznesowym, władzami lokalnymi/regionalnymi oraz instytucjami edukacyjno-szkoleniowymi;</li> <li>• zaangażowanie publicznych służb ds. zatrudnienia (ang. PES – public employment services) we wdrażanie lokalnych platform dla zwalnianych pracowników;</li> <li>• stworzenie mechanizmów wypłacania odszkodowań i udzielenia pomocy podwykonawcom lub dotkniętej społeczności;</li> <li>• stworzenie rad bezpieczeństwa zawodowego;</li> <li>• koordynacja podmiotów (porozumienie, polityki wspierające, nadzór i kontrola);</li> <li>• stałe konsultacje z przedstawicielami MŚP;</li> <li>• promocja klastrow MŚP mająca na celu wspólnie zmierzenie się z wyzwaniami restrukturyzacji.</li> </ul> <p><b>Zaangażowanie podmiotów zewnętrznych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentracja na zgodności obowiązującego w danym kraju prawa z dyrektywami UE w sprawie restrukturyzacji;</li> <li>• koordynacja poziomu krajowego i europejskiego (fundusze strukturalne);</li> <li>• skuteczna alokacja funduszy strukturalnych zgodnie z priorytetami ustanowionymi w oparciu o ustalone cele;</li> <li>• uczestnictwo w wymianie dobrych praktyk na poziomie europejskim lub jej wspieranie.</li> </ul>

**PO PRZEPROWADZENIU RESTRUKTURYZACJI**

DZIAŁANIA
<p><b>Ocena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wymiana doświadczeń z innymi państwami;</li> <li>• wymiana najlepszych praktyk na poziomie krajowym;</li> <li>• przeprowadzenie ewaluacji w 6 miesięcy i w 2 lata po restrukturyzacji;</li> <li>• rozwinięcie narzędzi informacyjnych (broszur, materiałów promocyjnych itp.).</li> </ul> <p><b>Monitorowanie zwolnionych pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• polecenie publicznym służbom zatrudnienia, by przez określony czas obserwowały zwolnionych pracowników.</li> </ul>

## DZIAŁANIA UZUPEŁNIAJĄCE

To, jak obszerne były dyskusje podczas warsztatów zorganizowanych 11 lutego 2009 r. w Brukseli udowodniło, że lista kontrolna powinna zostać szeroko rozpowszechniona i przedyskutowana z innymi europejskimi ekspertami.

Dlatego też Komisja Europejska zaplanowała trzy działania, które zostaną podjęte w bliskiej przyszłości, w celu wymiany poglądów i uzupełnienia zaprezentowanych dokumentów:

1. Zainicjowanie w kwietniu 2009 roku 27 krajowych seminariów na temat restrukturyzacji. Seminaria te zostaną zorganizowane we wszystkich 27 państwach członkowskich w okresie od kwietnia 2009 r. do czerwca 2010 r. i będą miały na celu dostarczenie szczegółowego i wszechstronnego zestawienia istniejących mechanizmów i praktyk związanych z przewidywaniem zmian i zarządzaniem nimi w każdym z państw członkowskich (na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym). Ponadto mają za zadanie sprawdzenie skuteczności tych mechanizmów i narzędzi (w oparciu o ocenę instrumentów i praktyki firm), jak również przedstawienie najbardziej nowatorskiego z tych instrumentów i przedyskutowanie, czy możliwe byłoby przeniesienie ich w inny kontekst. Lista kontrolna zostanie wykorzystana jako dokument ogólny i będzie omawiana i uzupełniana podczas każdego krajowego seminarium.
2. Projekt bardziej szczegółowego dokumentu ma być bezpośrednim działaniem uzupełniającym do listy kontrolnej. Grupa europejskich ekspertów będzie pracowała przez kilka miesięcy nad uzupełnieniem i rozwinięciem obecnej listy kontrolnej, z krótkimi opisami każdego rodzaju działania i konkretnymi przykładami z praktyki.
3. Organizacja forum restrukturyzacyjnego pod koniec 2009 roku w Brukseli – aby umożliwić ponad 200 europejskim ekspertom wymianę poglądów i przedyskutowanie listy kontrolnej, jak również zestawu narzędzi.

## SŁOWNICZEK POJĘĆ

### **Bilans kompetencji**

Ocena indywidualnych kompetencji i motywacji ukierunkowanych na zdefiniowanie lub uzasadnienie indywidualnego planu szkoleń

### **Informacje na temat kariery**

Mechanizmy informacyjne, które ma do dyspozycji każdy pracownik, dotyczące oceny wykonywanych zadań, przygotowywanych środków i możliwości w zakresie mobilności

### **Dni kariery**

Narzędzia orientacyjne w obszarze ścieżek kariery zawodowej prezentowanych podczas dni otwartych

### **Ośrodki konkurencyjności**

Stowarzyszenia biznesu, ośrodków badawczych i organizacji szkoleniowych zaangażowane we wspólną strategię rozwoju, ukierunkowaną na stworzenie synergii wokół innowacyjnych projektów

### **Narzędzia wczesnego ostrzegania**

Mechanizmy mające na celu przewidywanie restrukturyzacji poprzez ostrzeganie uczestników na czas, aby mogli przygotować firmę i pracowników zanim nastąpi restrukturyzacja.

### **ERZ**

Europejskie Rady Zakładowe: Rady zakładowe działające na poziomie europejskim, konsultujące się z pracownikami i informujące ich, a także reprezentujące ich w międzynarodowych przedsiębiorstwach

### **Indywidualne konta edukacyjne**

Konta stworzone z myślą o finansowaniu form edukacji, jakie wybierze uczący się

### **Komórki mobilności wewnętrznej**

Struktury utworzone w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach lub ze wsparciem publicznych organów, aby pomóc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowej pracy w grupie (wewnątrz dużego przedsiębiorstwa) albo w innej firmie i/lub branży. Są to komórki utworzone przez osoby poszukujące dla zwolnionych pracowników pracy, która odpowiadałaby ich kompetencjom.

### **Doradcy ds. doksztalcania**

Przedstawiciele pracowników oferujący im indywidualne doradztwo w zakresie edukacji, kariery, kursów, kwalifikacji, pomocy finansowej na naukę itd.

### **Ośrodki mobilności**

Ośrodki mające na celu zachęcanie i pomoc w mobilno-

ści zawodowej poprzez zapewnianie wsparcia pracownikom i ich rodzinom w okresie, gdy zmieniają pracę/miejsce zamieszkania w związku z nową pracą

### **Uwzajemnienie ryzyka**

Struktura lub plan mający na celu rozłożenie określonych ryzyk związanych z utratą pracy na bardzo dużą populację, a nie skupienie ich na indywidualnym pracowniku, na przykład poprzez tworzenie funduszy gwarancyjnych albo funduszy szkoleń i gwarancji zatrudnienia, zarówno z udziałem władz publicznych, jak i bez ich udziału

### **Komórki ds. rekonwersji**

Komórka założona wewnątrz firmy, składająca się z grupy osób, które monitorują zwolnionych pracowników

### **Jednostka ds. mobilności pracowników/ biuro pośrednictwa pracy**

Struktura poświęcona pomocy pracownikom zwolnionym z pracy w wyniku restrukturyzacji w znalezieniu nowej pracy, przy użyciu narzędzi takich jak ocena kompetencji pracowników.

### **Rady ds. umiejętności zawodowych**

Struktury analizujące istniejące na poziomie branżowym luki w umiejętnościach pomiędzy popytem a podażą i popytem pracy, obejmujące różne zainteresowane strony (partnerzy społeczni, instytucje szkoleniowe i edukacyjne, władze publiczne), jak np. rady ds. umiejętności zawodowych w Wielkiej Brytanii.

### **Paszport umiejętności**

Kartoteka kompetencji zdobytych przez pracownika w czasie szkolenia lub pracy z perspektywą zachęcania zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej mobilności zawodowej pracowników.

### **Plany socjalne**

Środki zapewniające alternatywę dla zwolnień pracowników, pomoc w uzyskaniu ponownego zatrudnienia i wynagrodzenia

### **Zestawy narzędzi na wypadek bezrobocia/przesunięcia miejsc pracy**

Dokumenty przegrupowujące szczegółowe dostępne do wyboru listy działań, aby pomagać pracownikom w lepszym radzeniu sobie z okresem bezrobocia i wspierać ich w poszukiwaniu nowej pracy.

### **Kupony**

System kuponów na godziny szkoleń (zawodowych voucherów) rozdawanych wszystkim pracownikom, aby dać im możliwość wzięcia udziału w szkoleniach i w ten sposób rozwinąć ich szanse na rynku pracy.

## BIBLIOGRAFIA

*Managing Change*, High level group on economic and social implications of industrial change [Zarządzanie zmianami, Grupa wysokiego poziomu na temat gospodarczych i społecznych implikacji zmian przemysłowych], Raport końcowy, DG EMPL, KE, 1998

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

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

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

*Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE-Art6 ESF), zredagowany przez B. Gazier i 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 roboczy służb Komisji, 2008

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

*National Dossiers and further resources*, opracowane w kontekście Wspólnego Programu Europejskich Partnerów Społecznych w Zakresie Restrukturyzacji (Joint European Social Partners' Programme on Restructuring) (patrz: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring: Kluczowe wyniki projektu EKZZ „Strengthening the role of worker representation bodies and trade union organisations within the framework of restructuring operations”* [Wzmocnienie roli organów reprezentacji pracowniczej i organizacji związkowych w ramach działań restrukturyzacyjnych], EKZZ, Bruksela 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* to projekt badawczy ufundowany w ramach programu społeczno-gospodarczego i humanistycznego (Socio-economic and humanities Programme) 6. Programu Ramowego, [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 i S. Moore, Working Lives Research Institute, raport dla EURELECTRIC, ESPU i EMCEF, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

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

