



# Checklist privind procesele de restructurare





# Checklist privind procesele de restructurare

**Comisia Europeană**

DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Egalitate de Șanse

Unitatea F3

Manuscris finalizat în februarie 2009

Comisia Europeană și orice persoană care acționează în numele Comisiei nu sunt răspunzătoare pentru utilizarea care poate fi dată informațiilor conținute în prezenta publicație.

© photos: IStock

Pentru orice utilizare sau reproducere a fotografiilor asupra cărora Comisia Europeană nu deține drepturi de autor, trebuie solicitată permisiunea direct de la deținătorul (deținătorii) drepturilor de autor.

Numeroase alte informații referitoare la Uniunea Europeană sunt disponibile pe internet prin serverul Europa (<http://europa.eu>)

Europe Direct este un serviciu care vă ajută să găsiți  
răspunsuri la întrebările pe care le aveți despre Uniunea  
Europeană.

Un număr unic gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11

(\*) Anumiți operatori de telefonie mobilă nu permit accesul la  
numerele 00 800 sau pot factura aceste apeluri.

Restructurarea este dificilă pentru actorii implicați, în special pentru salariați și regiuni. Criza economică actuală, ce afectează toate economiile din Uniunea Europeană, confirmă această situație. Criza a avut efecte negative considerabile asupra ocupării forței de muncă drept consecință a unui număr în creștere de companii care au fost forțate să-și restructureze activitățile.

Diverșii actori implicați în restructurare se bucură de toate avantajele ce decurg din colaborarea lor ce are drept scop asigurarea coerenței și sinergiei între rolurile lor specifice în procesul de anticipare și gestionare a schimbărilor și restructurării. Pentru a maximiza șansele unei recalificări profesionale reușite a salariaților concediați, a companiilor restructurate și a regiunilor afectate, trebuie luate rapid măsuri în cadrul unui plan de reconversie coordonat de un grup operațional specific sau o structură similară.

Pentru a ajuta actorii care se confruntă cu restructurările din regiunea sau companiile lor, Comisia dorește să pună la dispoziția acestora un set de liste de verificare (checklists) de acțiuni concrete cu scopul de a anticipa, gestiona și reacționa în cazul restructurărilor.

Aceste liste de verificare se bazează pe numeroase exemple practice de bune practici în contextul anticipării și gestionării schimbărilor și restructurării în diferite cadre naționale, sisteme de relații industriale și contexte economico-sociale. Chiar dacă anumite practici optime amintite în aceste fișe nu sunt încă transferabile, toate pot servi drept sursă de inspirație.

Listele de verificare sunt organizate ca un set de fișe care se adresează fiecăruia dintre principalii actori implicați (companii, reprezentanți ai angajaților, parteneri sociali, autorități regionale, autorități naționale și angajații înșiși). Acțiunile din fiecare fișă sunt divizate în funcție de intervalul temporal al acțiunilor ce urmează a fi realizate (acțiuni și instrumente ce urmează a fi dezvoltate permanent, acțiuni ce urmează a fi desfășurate și acțiuni ce trebuie dezvoltate ulterior).

Lista de verificare se bazează pe rezultatele unui atelier organizat de către DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Egalitate de Șanse, în Bruxelles, în februarie 2009. Peste 400 de experți din întreaga Europă au participat la acest atelier și au identificat peste 600 de acțiuni. Lista de verificare reprezintă o sinteză a celor mai importante acțiuni identificate.

## INTRODUCERE

În ultimii ani, Comisia Europeană a lansat diferite inițiative în domeniul anticipării și gestionării schimbărilor și restructurării (de exemplu crearea Forumului de restructurare, în cadrul căruia s-au discutat mai multe exemple de practici inovatoare). Comisia Europeană a finanțat, de asemenea, numeroase studii legate de acest subiect și a susținut Programul social european comun de lucru al partenerilor sociali care cuprinde de asemenea un proiect integrat privind restructurarea din țările UE27<sup>1</sup>.

De la sfârșitul anilor '90 care au impus o schimbare de ritm și forme de restructurare corporatistă, anticiparea

a devenit un aspect esențial. Au apărut noi practici de la diferiți actori din afara și din interiorul companiilor. Acestea indică faptul că restructurarea poate fi gestionată mai ușor și cu mai mult succes atunci când actorii sociali și regionali au capacitatea de a anticipa efectul negativ pe termen scurt (anticipare operațională) și, înainte de toate, atunci când reușesc să se pregătească pe termen lung (anticipare strategică).

Anticiparea strategic-operatională și anticiparea strategică ale schimbării și restructurării nu reprezintă doar o cerință necesară pentru a face față acelor procese într-o manieră responsabilă din punct de vedere social ci și pentru a le atenua impactul la nivel social. Acestea reprezintă și o condiție prealabilă indispensabilă pentru succesul economic și competitivitatea companiilor. Monitorizarea permanentă a evoluției strategice dorite a companiei și plasarea proceselor de schimbare în cadre pe termen lung de analiză și management (în contrast cu luările de decizii bazate pe căutarea de profituri pe termen scurt sau obiective legate de valoarea activelor) pot contribui în mod util la viabilitatea și competitivitatea unei companii. Această afirmație este de asemenea valabilă pentru sectoarele economice, regiuni și economii în general.

<sup>1</sup> Din anul 2004, partenerii europeni au inițiat derularea unor studii naționale extinse privind restructurarea din statele membre UE. Pe lângă o serie de dosare naționale și seminarii naționale cu partenerii sociali, până la momentul actual au fost realizate două rapoarte comparative privind restructurarea în noile state membre și în zece state membre mai „vechi”. În prezent, proiectul se află în etapa sa finală ce se referă la șapte state membre UE înainte de realizarea unui raport de evaluare finală și a unei conferințe ce vor încheia proiectul în 2010. Pentru mai multe informații și trimiteri, consultați secțiunea de literatură de specialitate.

### Importanța timpului și spațiului

Cu cât actorii dispun de mai mult timp de acțiune înainte de anunțarea unei restructurări (sau chiar după un astfel de anunț însă înainte de implementarea planului de restructurare), cu atât au mai mult spațiu pentru anticiparea și gestionarea acesteia într-o manieră responsabilă și pentru găsirea de soluții pentru problemele legate de locurile de muncă și cele economice ce rezultă din aceasta. Perioada de timp acordată pentru restructurare (în special în contextul de accelerare a schimbării) a devenit de curând un factor major ce condiționează capacitatea actorilor de a monitoriza situația, de a identifica anumite riscuri (ce depind de exemplu de un anumit nivel de calificare, vârstă, starea de sănătate și sexul angajaților implicați) și de a acționa într-un mod proactiv.

Aceasta înseamnă că tipul de acțiune anticipativă a fiecărui actor depinde în mod considerabil de perioada de timp pe care actorii o au la dispoziție anterior, în timpul și după anunț. În ceea ce privește gestionarea schimbării, există diferite grade de previzibilitate. Aceasta depinde de plasarea cursorului temporal.

Un înalt grad de previzibilitate este posibil atunci când anticiparea este utilizată ca procedeu de monitorizare **permanentă** pentru dezvoltarea capacității de inserție profesională a salariaților și activitățile viabile ale companiei. O asemenea **abordare ex ante** țintește către conceperea și implementarea în avans a strategiilor, practicilor și măsurilor ce contribuie la asigurarea capacității companiilor și a salariaților de adaptare la toate șocurile interne și externe și la transformări. Observatoarele naționale, regionale și sectoriale care se ocupă într-o manieră anticipativă de evoluția ocupării forței de muncă, a competențelor și carierelor aparțin acestei categorii. Mecanismele timpurii de avertizare intervin, de obicei, puțin mai târziu dar se află încă în această etapă timpurie de anticipare care oferă actorilor timpul necesar realizării unei reprezentări comune a evoluției economico-sociale viitoare.

Anticiparea poate fi, de asemenea, destinată gestionării unui proces de restructurare precis în cea mai bună manieră, pentru a găsi alternative și pentru a limita impactul negativ al acesteia, conform **unei abordări „curative” sau ex post**. În acest context, instrumentele și procedurile sunt concepute și utilizate într-o etapă timpurie pentru a pregăti salariații, organizațiile, procesele de muncă și piața locală de muncă în ceea ce privește consecințele unei restructurări iminente. Scopul în acest caz este diminuarea impactului restructurării asupra posibilităților de angajare a lucrătorilor și asupra situației economice a regiunii în cauză.

În ultima etapă sunt incluse strategii care au drept scop gestionarea unei crize temporare prin implementarea unor instrumente diferite (de exemplu în timpul crizei actuale, un program redus de muncă sau o restabilire a schemelor temporare de șomaj, muncă cu jumătate de normă etc.). Principala idee din spatele acestei abordări este aceea de a găsi moduri de menținere a forței de muncă pe parcursul crizei și, ulterior, de a fi pregătiți de a relua procesul obișnuit după sfârșitul crizei. Este însă, de asemenea, important de luat în calcul faptul că o criză poate stimula necesitatea de accelerare a adaptării structurale.

Este clar faptul că actuala criză economică reduce drastic timpul și spațiul necesare unei intervenții anticipative și capacitatea actorilor la nivel social și regional de a implementa soluții anticipative. Dar chiar și într-o astfel de perioadă marcată de criză, un factor esențial în depășirea crizei rămâne timpul (de exemplu utilizarea unei scheme de lucru cu timp redus însoțite de instruire).

### Un aspect activ pe mai multe niveluri, legat de mai mulți actori

Anticiparea poate fi utilizată de către actorii implicați la diferite niveluri (european, național, regional, sectorial și organizațional). În ce mod se pot implica actorii în pregătirea schimbării într-o manieră permanentă (în special înainte de anunțarea restructurărilor)? Care sunt capacitățile actorilor de a construi un diagnostic comun al situației de restructurare și de reglare a situației? Există diagnoze și o percepție comune privind criza și cauzele acesteia?

Toți actorii pot juca un rol activ în anticiparea și gestionarea schimbării după cum demonstrează practicile noi și inovatoare. În contextul unei anticipări ce implică mai mulți actori, actorii implicați nu sunt doar cei din interiorul companiei ci și cei din afara acesteia. O abordare ce implică mai mulți actori necesită, de asemenea, interconexiuni solide între acțiunile de la diferite niveluri (mobilizarea strategiilor corporatiste, a managementului local, a sindicatelor, a autorităților locale, a organismelor regionale, a observatoarelor, a universităților, a nivelului european etc.). Caracterul multiplu al acestor interacțiuni ce condiționează rolul diferiților actori reprezintă un factor complex. Aceasta înseamnă de asemenea că anumite acțiuni și politici sunt mai dificil de aplicat în cazul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri).

Cu referire la **companii**, responsabilitatea socială de anticipare și gestionare a schimbării include atât responsabilitatea internă a companiilor cât și pe cea externă (nivel local, național sau european/internațional). Aceasta se referă, de exemplu, la implicarea companiei în revitalizarea econo-

mică a zonei afectate de restructurare, ținând astfel spre asigurarea tranziției profesionale a angajaților concediați.

Din perspectiva **reprezentanților angajaților**, anticiparea este legată puternic de capacitatea acestora de a-și exercita la timpul potrivit prerogativele socio-economice la diverse niveluri (șantier, companie, grup de companii și la nivel național și european). Acest fapt precondiționează desigur un mod eficient și constructiv de implementare a informațiilor, a practicii de consultanță și negociere la nivel de întreprindere și grup.

Din perspectiva **individuală a salariaților**, anticiparea se bazează pe capacitatea acestora ca indivizi de a alege și de a utiliza un program de instruire pentru a-și îmbunătăți capacitatea de inserție profesională pe piața muncii și pentru a facilita tranziția în carieră și viața profesională. Intensitatea dificultăților cu care se confruntă salariații concediați variază în funcție de calificarea acestora, riscul de concediere fiind mai ridicat cu cât nivelul de calificare este mai scăzut. Cu privire la capacitatea de inserție pro-

fesională, este evident faptul că un angajat nu poate fi considerat drept o entitate izolată; alți actori (angajator, reprezentanții angajaților, partenerii sociali, autoritățile naționale și regionale) au un rol important în susținerea, motivarea și sprijinirea angajaților în mod individual.

Referitor la **partenerii sociali**, negocierea colectivă și alte forme de negociere bilaterale și tripartite, negocierea și dialogul, sunt unele dintre cele mai importante instrumente de anticipare și gestionare a schimbării la nivel de întreprindere și sectorial (nivel național și european/internațional). Partenerii sociali joacă de asemenea un rol esențial în legătură cu „percepția socială” a unei situații de restructurare date.

**Autoritățile naționale și regionale** pot, de asemenea, dezvolta acțiuni specifice de sprijinire a persoanelor și companiilor în domeniul anticipării schimbării și restructurării. Autoritățile regionale au un rol specific de coordonare a tuturor actorilor și de găsire a unor răspunsuri rapide.



## COMPANIILE

Companiile se află în centrul procesului de restructurare. Orice acțiune eficientă de anticipare și restructurare responsabilă din punct de vedere social **trebuie să fie inițiată și, în principal, pusă în aplicare în cadrul companiilor individuale**. Cu toate acestea, acțiunea la nivel intern este adesea insuficientă pentru a preveni sau diminua impactul social al restructurării. Aceasta trebuie combinată, în paralel, cu măsuri și instrumente puse în aplicare de **alți actori** (organizații ale partenerilor sociali, autorități publice și angajați individuali) **la alte niveluri de administrare** (locală, regională, națională, sectorială și europeană).

Un element cheie al oricărei strategii reușite de anticipare și prevenire a impactului social negativ al restructurării constă în construirea **unei culturi și a unor practici de permanentă adaptare la schimbare**, prin crearea și susținerea în **mod permanent** a instrumentelor care vor facilita o adaptare fără probleme și vor îmbunătăți capacitatea de confruntare a unor situații de criză când acestea se produc: crearea de cunoștințe specifice și cunoștințe tehnice specializate privind gestionarea schimbării, dezvoltarea de strategii de gestionare a crizei și crearea unor sisteme de avertizare timpurie. Acest fapt presupune că dimensiunea strategică este integrată în managementul corporatist spre deosebire de profitul pe termen scurt sau obiectivele legate de valoarea activelor. În acest scop, crearea în cadrul companiilor a unor funcții de **manageri ai schimbării**

care vor face legătura cu entități similare de la alte niveluri (în special, la nivel regional, național și sectorial) pare utilă.

Este de asemenea importantă sublinierea rolului pe care companiile îl pot juca referitor la **capacitatea de inserție profesională** sau la capacitatea de adaptare a forțelor lor de muncă. Dezvoltarea competențelor angajaților este esențială pentru reușita companiei și capacitatea angajaților de a-și gestiona viața profesională.

**IMM-urile** nu sunt, de obicei, incluse în programe de instruire și sprijinire și, prin urmare, acestea se confruntă cu probleme speciale în ceea ce privește schimbările organizaționale și schimbările economice de mai mare anvergură. Aceasta reprezintă în mod evident un scenariu nefavorabil luând în considerare importanța IMM-urilor pentru locurile de muncă și dezvoltarea din cadrul UE. Pentru a soluționa această problemă, **organizațiile sectoriale și autoritățile regionale** pot pune la dispoziție instrumente și metodologii (de exemplu exploatarea în comun a resurselor) pentru a lua în considerare specificul temporal, cultural și financiar al IMM-urilor. Aceste intervenții nu numai că susțin acțiunile de instruire și sprijină angajații IMM-urilor, dar asigură și o direcție strategică afacerii, un pas esențial în gestionarea pozitivă a schimbării.



**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

**Planificarea strategică** a companiilor constă în monitorizarea permanentă a situației și a evoluției probabile a stării economico-financiare a companiei, precum și a progreselor tehnologice, în contextul unor tendințe de piață, sectoriale și de societate mai extinse și luând în considerare poziția companiei în lanțurile de distribuție globale. Este foarte important ca **resursele umane, ocuparea forței de muncă și considerentele legate de competențe să fie punctul central al acestei planificări strategice**, inclusiv prin implicarea strânsă în acest caz a managementului resurselor umane (MRU). Acest fapt se transpune într-o politică concretă de **planificare anticipativă a ocupării forței de muncă și a competențelor (măsuri privind capacitatea de inserție profesională)**.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Monitorizare strategică pe termen lung, inclusiv la nivel transnațional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorizarea permanentă a situației și a evoluției probabile a stării economico-financiare a companiei, precum și a progreselor tehnologice în contextul unor tendințe de piață, sectoriale și de societate mai extinse.</li> <li>Dezvoltarea unor strategii pentru planul de afaceri ce cuprind analiza specificului sectorial și identificarea poziției companiei în lanțurile de distribuție globale.</li> <li>Plasarea aspectelor legate de resursele umane, ocuparea forței de muncă și a competențelor în centrul planificării strategice inclusiv prin implicarea strânsă a MRU în acest exercițiu.</li> </ul> <p><b>Un bilanț continuu asupra nevoilor companiilor în materie de ocupare a forței de muncă și de competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea pe termen lung a planificării nevoilor cantitative și calitative („Observatorul locurilor de muncă”) legate de strategiile de inovare și dezvoltare.</li> </ul> <p><b>Planificarea măsurilor legate de ocuparea forței de muncă și competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea unui plan multianual cu reprezentanții angajaților.</li> <li>Oferirea de informații regulate și consultări privind evaluarea ocupării forței de muncă (cantitativă și calitativă) și măsurile de abordare a posibilei evoluții negative și problematice.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajați individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Măsuri privind flexibilitatea: dezvoltarea unei flexibilități pe termen lung a structurii forței de muncă și a regulilor interne privind flexibilitatea timpului de lucru pe termen lung („înregistrări privind timpul de lucru”); rotația locurilor de muncă.</li> <li>Măsuri privind instruirea: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajutor acordat creării unor consilieri de formare („reprezentanți de formare”) pentru a-i ajuta pe angajați să-și selecteze tipul de instruire adecvat.</li> <li>Crearea periodică a unor „bilanțuri de competențe” individuale (evaluarea competențelor și a motivațiilor individuale ce au drept scop definirea sau validarea unei hărți de formare individuale);</li> <li>Asigurarea unor planuri de formare individuale (cu jante cantitative);</li> <li>Oferirea de conturi individuale destinate învățării (conturi ce au drept scop plata cursurilor la alegerea cursantului) și a unui buget de formare;</li> <li>Pregătirea unor pachete de formare în cooperare cu actorii externi (autorități regionale, universități/institute regionale, centre de formare, prestatori de servicii educative etc.);</li> <li>Acordarea unui concediu de studiu („Bildungsurlaub”) stabilit în legalitate printr-un contract colectiv.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Parteneriat intern: Implicarea angajaților și negocierea colectivă</b></p> <p><i>Implicarea angajaților, inclusiv la nivel transnațional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existența unui dialog social eficient.</li> <li>Existența unor informații permanente, regulate și eficiente și a unor consultări ale reprezentanților angajaților permițându-le acestora să contribuie de la început și să-și expună perspectivele asupra tuturor aspectelor temei în cauză și acordând atenția cuvenită garantării confidențialității informațiilor sensibile legate de următoarele: <ul style="list-style-type: none"> <li>diagnoză strategică și orientări,</li> <li>evoluția ocupării forței de muncă (cantitativă și calitativă) și măsurile de soluționare a eventualelor evoluții negative sau problematice.</li> </ul> </li> <li>Investiție în dezvoltarea capacității reprezentanților angajaților, inclusiv cu privire la abilitățile tehnice (economice, financiare, industriale etc.).</li> <li>Existența unor sisteme de comunicare bidirecțională și raportarea între diferitele niveluri de reprezentare a angajaților (europene, naționale, regional sau la nivel de amplasament).</li> <li>Utilizarea Consiliilor europene ale muncii (CEM) pentru diseminarea informației în cadrul structurii întregului grup.</li> </ul> <p><b>Negocierea colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acord cu reprezentanții angajaților privind procedurile concrete de a face față schimbării și restructurării, precum și resursele umane, ocuparea forței de muncă și aspectele legate de competențe.</li> <li>Utilizarea, oricând este cazul, a acordurilor transnaționale între companii drept instrument de definire a procedurilor cadru de restructurare la nivel european, facilitând în același timp adaptarea la contextele naționale.</li> </ul> <p><b>Parteneriate externe</b></p> <p><i>Privind regiunile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existența unor relații de muncă constante și parteneriate cu autoritățile regionale, universități și prestatori de servicii de educare și formare, institute tehnologice, agenții de dezvoltare și alte părți interesate relevante; împărtășirea cu acestea a strategiei pe termen lung.</li> <li>Participarea, contribuția și profitul obținut din funcții externe șobservatoare ale competențelor.</li> <li>Participarea la parteneriate, rețele și alte inițiative luate la alte niveluri (sectorial, național etc.).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Măsuri de dezvoltare profesională:             <ul style="list-style-type: none"> <li>„Zilele carierei” (instrumente de orientare privind posibilitățile profesionale prezentate pe parcursul zilelor de desfășurare);</li> <li>„Colțuri ale carierei” (mecanisme de informare aflate la dispoziția fiecărui angajat privind evoluția locurilor de muncă, măsurile în curs de desfășurare și oportunitățile de deplasare);</li> <li>Dezvoltarea unor măsuri privind rotația locurilor de muncă.</li> </ul> </li> <li>Alte măsuri:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrarea noilor angajați (pregătire, coordonatori);</li> <li>Participarea la programe de practică și sisteme duale de învățare.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sporirea gamei contractuale de sarcini (în funcție de competențele necesare: mobilitatea funcțională, lărgirea postului sau rotația locurilor de muncă).</li> <li>Identificarea „famililor” de aptitudini ale principalelor competențe pentru fiecare și a legăturilor dintre acestea; pașapoarte în funcție de familiile profesionale (instrument de mobilitate).</li> <li>Dezvoltarea comunicării interne privind locurile de muncă vacante scoase la concurs din cadrul companiei sau grupului de companii.</li> <li>Recunoașterea și validarea cunoștințelor și experienței prin certificate (interne și externe).</li> <li>Crearea unor scheme ce au drept scop încurajarea și facilitarea mobilității angajaților între companii (Fond de mobilitate cu alte companii).</li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și promovarea diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratament egal, diversitate și concentrare specifică asupra grupurilor vulnerabile: rapoarte privind tratamentul egal, promovarea accesului femeilor în funcții tehnice și al grupurilor minoritare și vulnerabile la toate nivelurile de competență și funcții</li> <li>Monitorizarea stării psiho-sociale cu o concentrare aparte asupra adaptabilității la schimbare.</li> </ul>	<p><b>Privind mediul de afaceri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proiectarea eficientă și colaborarea în avans cu toate părțile interesate (în special, cu cea care ține de lanțurile valorice ale firmei) care pot fi afectate de restructurare și pot contribui la reducerea impactului acesteia.</li> <li>Schimb eficient de practici cu alte firme prin intermediul organizațiilor angajaților sectoriale și locale.</li> <li>Atenție și sprijin acordate întregului lanț de distribuție.</li> <li>Crearea sau participarea la Centre ale competitivității (asociații de afaceri, centre de cercetare și organizații de instruire implicate într-o strategie de dezvoltare comună ce are drept scop crearea unei sinergii în jurul proiectelor inovatoare).</li> <li>Crearea sau participarea la centre de mobilitate (centre ce au drept scop încurajarea și facilitarea mobilității mai ales prin asistarea angajaților și familiilor acestora pe parcursul perioadei de mobilitate).</li> <li>Crearea sau participarea la rețele de cooperare cu IMM-urile.</li> </ul>
--	---

**ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE**

Procesul de gestionare a restructurării în cadrul companiei într-o manieră responsabilă din punct de vedere social cuprinde trei pași majori: cel dintâi, **construirea unui consens intern** privind necesitatea acestuia; cel de-al doilea, **explorarea tuturor opțiunilor posibile anterior stabilirii concedierilor**; cel de-al treilea, **organizarea și acordarea de ajutor individual și personalizat angajaților** a căror concediere nu poate fi evitată, în scopul mării șanselor acestora de a repătrunde rapid pe piața muncii. Acești pași nu sunt diferențiați neapărat în ordine cronologică, adesea putând fi puși în aplicare în același timp.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea unor argumente de afaceri clare privind schimbarea și restructurarea.</li> <li>Integrarea planului de restructurare în strategia pe termen-lung a companiei</li> <li>Menținerea unor informații extinse și consultarea reprezentanților angajaților privind deciziile așteptate legate de restructurare cât mai rapid posibil și, în orice caz, într-un moment când încă există opțiuni, permițându-le acestora să contribuie și să-și expună perspectiva asupra tuturor aspectelor privind aceste decizii.</li> <li>Utilizarea optimă a Consiliilor europene ale muncii drept instrument de informații utile și consultare în cazul unei restructurări transnaționale și al unei diseminări a rezultatelor acesteia la nivelul structurii întregului grup.</li> <li>Implicarea părților interesate externe (regiuni etc.) în diagnoza ce conduce la restructurare.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existența unor acorduri la nivel național sau transnațional privind gestionarea restructurării și măsurile specifice.</li> <li>Deschiderea și starea de spirit strategică ce trebuie să existe în întreaga organizație, inclusiv angajații acesteia</li> <li>Proceduri de informare și consultare cu reprezentanții angajaților privind toate măsurile estimate în scopul atingerii unui consens mai larg cu referire la măsurile planificate.</li> <li>Acordul cu reprezentanții angajaților privind procedura ce trebuie urmată în situații de restructurare speciale.</li> <li>Toți actorii trebuie să fie implicați în mod echitabil.</li> <li>Garanții de tratament egal și egalitate de șanse pentru toți angajații din cadrul companiei, evitându-se abordarea uniformizată și implicând și personalul de conducere de nivel mediu cât mai mult posibil.</li> </ul>

<p><b>Analizarea tuturor opțiunilor existente anterior recurgerii la concedieri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedierile trebuie considerate exclusiv măsuri ce trebuie luate în ultimă instanță.</li> <li>• Distribuirea măsurilor planificate pe o anumită perioadă de timp.</li> <li>• Explorarea unor soluții alternative: preluarea acțiunilor companiei de către angajați, retrageri obișnuite, mai ales datorită pensionărilor sau, ca măsură luată în ultimă instanță, pensionare anticipată, plecări negociate, recalificare internă sau externă, reducerea intensității activității la locul de muncă, reducerea timpului de lucru, recurgerea la surse interioare, îndrumare profesională, ajutor acordat pentru găsirea unui alt loc de muncă sau înființarea unei firme.</li> <li>• Plan de reabilitare și realocarea șantierelor industriale posibil a fi abandonate atât ca măsură ecologică cât și ca manieră de absorbire a unei părți din locurile de muncă ce urmează a fi pierdute.</li> </ul> <p><b>Sprjin individual și personalizat acordat angajaților</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înființarea unui centru de informare și consiliere în scopul oferirii unor informații extensive angajaților concediați sau pe cale de a fi concediați în legătură cu piața muncii, drepturile care li se cuvin și condițiile de finalizare a raporturilor de lucru negociate pe parcursul procesului de restructurare.</li> <li>• Crearea unor celule de mobilitate și unități de redistribuire în cadrul companiilor (celule de reconversie profesională).</li> <li>• Cu ajutorul acestor celule și unități sau prin oricare alte modalități: se pot dezvolta măsuri privind capacitatea de inserție profesională și indemnizații:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>formare și recalificare, redistribuire,</i></li> <li>• <i>asistență pentru căutarea unui nou loc de muncă (inclusiv timp liber plătit pentru căutarea unui loc de muncă),</i></li> <li>• <i>consultanță și sprijin psihologic acordate atât angajaților concediați cât și acelor care se află în com-panie,</i></li> <li>• <i>asistență la înființarea de IMM-uri și cooperative,</i></li> <li>• <i>plata unor indemnizații echitabile.</i></li> </ul> </li> <li>• Monitorizarea stării psicho-sociale generate de procesul de restructurare.</li> </ul>	<p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea relațiilor profesionale stabilite și parteneriatele cu autoritățile regionale, universități și prestatori de servicii de educație și formare, institute tehnologice, agenții de dezvoltare și alte părți interesate relevante.</li> <li>• Participarea în cadrul unui grup operațional regional (grup operațional comun de sprijinire a angajaților concediați, baze pentru angajați disponibilizați etc.)</li> <li>• Participarea, utilizarea sau inițierea rețelelor de cooperare cu IMM-urile.</li> <li>• Urmărirea ulterioară eficientă și sprijin pentru întregul lanț de distribuție.</li> </ul>
---	---

**ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE**

<p style="text-align: center;">ACȚIUNI</p> <p><b>Evaluare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluarea și renegocierea procesului cu reprezentanții angajaților.</li> <li>• Publicarea unui Raport Anual Social și al Ocupării Forței de Muncă incluzând o secțiune dedicată restructurării.</li> </ul> <p><b>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuție la urmărirea ulterioară a angajaților concediați pe parcursul carierelor acestora pentru un anumit interval de timp.</li> </ul>
--

## REPREZENTANȚII ANGAJAȚILOR

Reprezentanții angajaților la nivelul companiei și al grupului sunt **echivalentul conducerii superioare** în timpul proceselor de restructurare. Cu toate acestea, aceștia trebuie să se implice și să ia parte activ la **toate măsurile anticipative** și mecanismele permanente stabilite de către companie, la nivel intern și extern. Fiind reprezentanții întregii forțe de muncă, aceștia ocupă o poziție unică de unde pot colabora cu managerul schimbării, de unde pot promova o schimbare și o restructurare fără probleme și pot asigura protecția intereselor angajaților.

**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

Reprezentanții angajaților la nivel de companie și de grup sunt echivalentul indispensabil al conducerii în legătură cu toate măsurile direcționate către **anticiparea și gestionarea nevoilor în materie de forță de muncă și competențe**. Aceștia îi reprezintă pe beneficiarii finali ai acestor politici – angajații – și se află, astfel, în poziția privilegiată de a-i mobiliza. Aceștia dețin, de asemenea, informații extinse și cunoștințe specializate legate de acele probleme și pot face legătura cu organizațiile lor externe. Implicarea totală a acestora pe durata întregului proces de adaptare la schimbare și restructurare și în această etapă anticipativă timpurie este vitală.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Monitorizare strategică pe termen lung, inclusiv la nivel transnațional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la monitorizarea permanentă a situației și a evoluției probabile a stării economico-financiare a companiei precum și a progreselor tehnologice în contextul unor tendințe de piață, sectoriale și de societate mai extinse.</li> <li>Participarea și contribuția adusă la strategiile unor planuri de afaceri ce cuprind analiza specificului sectorial și identificarea poziției companiei în lanțurile de distribuție globale.</li> </ul> <p><b>Un bilanț continuu asupra nevoilor companiilor în materie de ocupare a forței de muncă și de competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la identificarea nevoilor în materie de noi competențe (cantitative și calitative) în legătură cu strategiile de inovare și dezvoltare.</li> </ul> <p><b>Implicarea angajaților în planul multianual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuție la planul multianual privind ocuparea forței de muncă și competențele.</li> <li>Participare activă la procedurile de informare și consultanță ce au drept scop anticiparea evoluției ocupării forței de muncă și adoptarea măsurilor de abordare a evoluțiilor problematice.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajați individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prin intermediul negocierii și negocierilor colective, contribuția la acorduri contractuale flexibile și sigure (flexibilitate pe termen lung a timpului de lucru, capacitate de inserție profesională/formare/dezvoltare profesională/mobilitate).</li> <li>Participarea activă la pregătirea și adoptarea tuturor măsurilor de ajutor individual.</li> <li>Desfășurarea de activități în calitate de „consultanți de formare” ai angajaților, în special ai celor mai vulnerabili (oferirea de recomandări personale în legătură cu instruirea, cariera, cursurile, calificările, ajutorul financiar pentru formare etc.).</li> <li>Crearea unui observator al nivelului de stres pentru a monitoriza starea de sănătate cu concentrare specifică asupra adaptabilității la schimbare.</li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuție, prin negocieri și negocieri colective, la sporirea gamei contractuale de sarcini.</li> <li>Participarea și, oricând este necesar sau potrivit, negocierea tuturor măsurilor de mobilitate estimate.</li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și a promovării diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la definirea, negocierea și implementarea politicilor privind tratamentul egal, anti-discriminare și asistența acordată grupurilor vulnerabile.</li> </ul>	<p><b>Parteneriat intern: Implicarea angajaților și negocierea colectivă</b></p> <p><b>Participarea la procedurile de implicare a angajaților, inclusiv la nivel transnațional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atragerea atenției asupra importanței plasării ocupării forței de muncă și a competențelor în centrul planificării strategice și a deciziilor companiei.</li> <li>Existența unor mecanisme proprii de monitorizare a situației economico-financiare a companiei și a eventualei evoluții și contribuția la procesul de informare, consultare și împărtășire a diagnoze privind aspectele strategice, în baza unei capacități de analiză independente.</li> <li>Participarea la luarea de decizii strategice și specifice în cadrul companiei precum și la procedurile de informare și consultanță referitoare la planificarea viitoare a ocupării forței de muncă și a competențelor.</li> <li>Investiție în acțiune prin intermediul CEM ca metodă de dezvoltare a unor cunoștințe extinse; diseminarea acestora la toate nivelurile grupului prin intermediul rețelelor și mecanismelor formale și informale.</li> <li>Promovarea, în general, a schimbului de informații dintre reprezentanții companiei și reprezentanții naționali – birourile sindicatelor la diferite niveluri ale companiei, cooperare între sindicate și reprezentanți la diferite niveluri (nivel european, național și local).</li> <li>Existența mecanismelor de construire a capacității de intervenție prin instruirea legată de aspectele economice, financiare și industriale dedicată tuturor reprezentanților precum și prin cunoștințe specializate externe.</li> <li>Investiția de timp și resurse pentru categoriile vulnerabile de angajați (femei, tineri, persoane cu dizabilități, persoane vârstnice etc.)</li> <li>Garanții de tratament egal și egalitate de șanse pentru toți angajații din cadrul companiei, evitându-se abordarea uniformizată și implicând și personalul de conducere de nivel mediu cât mai mult posibil.</li> </ul> <p><b>Negociere colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Încheierea de acorduri cu companii de tipul GPEC (RU, angajare/competențe și planificare a restructurării); introducerea aspectelor legate de ocuparea forței de muncă/apținutului în acordurile anticipative.</li> <li>Când este cazul, utilizarea eficientă a acordurilor internaționale la nivel de companie pentru scopurile de mai sus.</li> </ul> <p><b>Parteneriate externe</b></p> <p><b>Privind regiunile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la parteneriate și rețele regionale, incluzând observatoarele ale locurilor de muncă și ale competențelor.</li> <li>Participarea la inițiative similare luate la alte niveluri (sectorial, național etc.).</li> </ul> <p><b>Privind mediul de afaceri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea de relații profesionale și schimburi profesionale cu alți reprezentanți din lanțurile de distribuție.</li> <li>Participarea la măsuri direcționate către sprijinirea mediului de afaceri din imediata apropiere.</li> <li>Dezvoltarea de schimburi transnaționale între rețele.</li> <li>Încurajarea acțiunilor legate de angajați ai subcontractanților în cadrul unei restructurări.</li> </ul>

**ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE**

Reprezentanții angajaților joacă un rol esențial în cei trei pași principali ai proceselor de restructurare: construirea unui consens, explorarea tuturor opțiunilor posibile înainte de a recurge la concedieri și acordarea de ajutor personalizat angajaților concediați.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizarea împreună cu conducerea a unei diagnoze comune și contribuția la desemnarea acesteia la toate nivelurile.</li> <li>Participarea și contribuția la acțiunile conducerii ce vizează informarea și consultarea reprezentanților angajaților privind justificarea și conținutul estimat al măsurilor de restructurare.</li> <li>Utilizarea Consiliului European al Muncii drept forum și a Sindicatelor europene drept resursă de competențe și cunoștințe în cazul operațiunilor de restructurare transnaționale.</li> <li>Convenirea asupra procedurilor specifice ale companiilor de abordare a cazurilor speciale de restructurare.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoștințe privind diferitele instrumente și resurse disponibile și participarea la sesiuni de instruire urmate de comunicarea cu salariații.</li> <li>Utilizarea la maximum a informațiilor/consultanței și a instrumentelor de negociere atât în ceea ce privește aspectele procedurale ale gestionării restructurării cât și legat de măsurile speciale.</li> <li>Deschiderea și starea de spirit strategică ce trebuie să existe în întreaga organizație, inclusiv angajații acesteia și reprezentanții acestora.</li> <li>Îmbunătățirea și promovarea coerenței punctelor de vedere aparținând diferiților reprezentanți ai angajaților.</li> </ul>
<p><b>Analizarea tuturor opțiunilor existente anterior recurgerii la concedieri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea totală la discuțiile avute cu conducerea privind alternativele posibile la concedieri.</li> <li>Încheierea de acorduri cadru la nivelul UE pentru gestionarea restructurării în cooperare cu CEM și cu ajutorul indicatorilor europene și naționale.</li> <li>Intrarea în negocieri cu conducerea privind conținutul eventualelor opțiuni alternative.</li> <li>Schimb de experiență și idei prin relaționarea cu actorii locali, reprezentanții europeni și alți reprezentanți de-a lungul lanțului valoric.</li> </ul> <p><b>Sprjin individual și personalizat acordat angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuție la centrul de informare și consultanță.</li> <li>Contribuția, inclusiv prin negocieri și acorduri atunci când este cazul, la definirea și implementarea tuturor mecanismelor de asistare a fiecărui angajat în parte ce urmează a fi concediat.</li> <li>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați până la găsirea unui nou loc de muncă.</li> </ul>	<p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la parteneriate externe, în rețele mai largi și în cadrul unor mecanisme și structuri ce au drept scop asigurarea de sprijin angajaților individuali (de exemplu grupuri operaționale regionale).</li> <li>Promovarea integrării întregului lanț de distribuție în pregătirea și gestionarea proceselor de restructurare.</li> </ul>

**ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI
<p><b>Evaluare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluarea efectelor restructurării și renegocierea acordurilor, dacă este cazul.</li> <li>Monitorizarea eficienței măsurilor sociale de restructurare.</li> <li>Contribuție și oferirea unei opinii legate de Raportul Anual Social și al Ocupării Forței de Muncă.</li> </ul> <p><b>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuție la urmărirea ulterioară a angajaților concediați pe parcursul carierelor acestora pentru un anumit interval de timp.</li> </ul>



## ANGAJAȚII

Împreună cu companiile, angajații reprezintă principalul actor al procesului de restructurare – și, în același timp, adesea, principalele victime ale restructurării.

Fără a afecta responsabilitățile specifice ale celorlalți actori legați de crearea unui întreg set de condiții care vor oferi angajaților o oportunitate reală de a-și găsi propria cale în contextul unor astfel de procese, reușita oricărui efort de reducere a costurilor sociale ale restructurării depinde, cel puțin în ceea ce privește responsabilitățile angajaților, de următoarele:

- Propria lor inițiativă, dinamism și optimism permanente, nu numai atunci când restructurarea sau pierderea locului de muncă este o perspectivă reală.
- Capacitatea acestora de a aduna informații care să îi ajute să înțeleagă situația (dacă este posibil, anterior anunțului de restructurare) și de a utiliza instrumente pentru adaptare.
- Relația strânsă cu reprezentanții lor la toate nivelurile.
- Capacitatea acestora de a fi angajați și de a fi mobili și de a face tranziții profesionale.
- Cadre și acțiuni pregătite pentru susținerea angajaților în scopul sporirii **capacității de inserție profesională** a acestora.

Pentru acest grup de actori, este în mod special necesar să se sublinieze următoarea idee: **cadrele și contextele instituționale** de facilitare reprezintă un factor major în abilitatea acestora de a acționa.

Posibilitățile puse la dispoziția angajaților în ceea ce privește cursurile de instruire și sprijin pot diferi în funcție de categoria din care fac parte angajații (lucrători temporari, angajați temporari etc.) și de dimensiunea companiei.



**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

Angajații joacă un rol important în dezvoltarea propriilor competențe și abilități de adaptare (capacitate de inserție profesională). ceilalți actori trebuie să depună eforturi în mod activ pentru stabilirea condițiilor și instituțiilor cadru necesare în scopul implicării angajaților în acțiuni destinate atingerii acestor scopuri.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Un bilanț continuu asupra nevoilor companiilor în materie de ocupare a forței de muncă și de competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea competențelor legate de mobilitate și a capacității de adaptare.</li> <li>Participarea și observarea atentă, în mod direct și prin reprezentanți, a relevului nevoilor viitoare ale companiei în materie de competențe precum și a evoluției necesarului de ocupare a forței de muncă și de competențe în regiune.</li> </ul> <p><b>Planuri multianuale privind ocuparea forței de muncă și competențele la nivel de companie și regional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuție la planuri multianuale, direct și prin intermediul propriilor reprezentanți</li> <li>Informare permanentă și activă în ceea ce privește evoluția previzibilă a ocupării forței de muncă în cadrul companiei și în regiune și cu privire la eventualele măsuri de soluționare a unor probleme evolutive problematice.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajații individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Măsuri privind flexibilitatea: adoptarea unei atitudini de deschidere față de evoluția și flexibilitatea ocupațională și ale timpului de lucru.</li> <li>Măsuri privind instruirea:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptarea unei atitudini deschise față de actualizarea competențelor.</li> <li>Exercitarea dreptului la educație și instruire și acceptarea obligației corespunzătoare de însușire a educației și a cursurilor de instruire.</li> <li>Utilizarea conturilor individuale destinate învățării.</li> <li>Investiția în învățarea de-a lungul întregii vieți și formarea profesională continuă.</li> </ul> </li> <li>Măsuri de dezvoltare profesională:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Crearea unui CV; monitorizarea oportunităților profesionale interne.</li> <li>Utilizarea instrumentelor electronice pentru informarea legată de domeniul de afaceri, ocuparea forței de muncă și evoluția competențelor din cadrul companiei și în regiune.</li> <li>Contactarea unui consilier privind cariera; solicitarea unei evaluări din partea unei persoane din cadrul companiei în scopul observării necesarului de competențe și decalajul dumneavoastră de cunoștințe în vederea formării („bilanț de competențe”).</li> <li>Realizarea unui proiect personal sau profesional.</li> <li>Dezvoltarea unor competențe sociale.</li> <li>Solicitarea unei evaluări periodice a muncii depuse și a performanțelor și discuții privind cariera.</li> <li>Utilizarea tuturor instrumentelor existente pentru orientare, ghidare profesională și oportunități de mobilitate în afara companiei în scopul unei planificări profesionale individuale.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilitate față de polivalență contractuală.</li> <li>Utilizarea instrumentelor de informare internă pentru mobilitatea și transferurile interne.</li> <li>Solicitarea certificatelor care atestă cursurile de instruire formale și informale.</li> <li>Căutarea activă de informații privind oportunitățile profesionale viitoare (prin intermediul unor centre profesionale locale, poli de mobilitate etc.).</li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și a promovării diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuția și adunarea de informații despre implementarea politicilor privind tratamentul egal, anti-discriminare și asistența acordată grupurilor vulnerabile.</li> </ul>	<p><b>Parteneriat intern: implicarea angajaților și negocierea colectivă</b></p> <p><i>Implicarea angajaților, inclusiv la nivel transnațional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea condițiilor pentru promovarea dialogului social.</li> <li>Contact permanent cu reprezentanții angajaților privind aspectele strategice ale companiei.</li> <li>Informații periodice disponibile despre companie/sector/mediul economic local.</li> </ul> <p><b>Negocierea colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informații disponibile privind acordurile și procedurile existente în scopul abordării schimbării și restructurării, inclusiv cele încheiate de conducere și de către reprezentanții angajaților la nivel transnațional.</li> </ul> <p><b>Parteneriate externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informații disponibile despre oportunități de angajare viitoare, educaționale și de formare (la nivelul autorităților locale și naționale).</li> <li>Participare deschisă tuturor la inițiativele organizate de organisme regionale în scopul sporirii oportunităților de angajare și competențelor.</li> </ul>

## ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE

Numeroase acțiuni ce trebuie desfășurate în mod permanent sunt de asemenea utile în cazul în care restructurarea devine realitate. Angajații care se implică în mod proactiv în aceste acțiuni permanente sunt mai bine pregătiți pentru a face față riscului de a-și pierde locul de muncă și de a se întoarce rapid pe piața muncii. Pe lângă aceste acțiuni permanente, în cazul restructurării sunt extrem de folositoare și altele.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Căutarea de informații privind strategia companiei și a evoluției pieței muncii.</li> <li>• Căutarea de informații privind evoluția companiei și posibilele planuri de restructurare.</li> <li>• Menținerea unui contact strâns cu propriii reprezentanți și participarea activă la procedurile de informare, consultare și diseminare a informației.</li> </ul> <p><b>În cadrul eventualelor opțiuni anterioare concedierilor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea unui plan individual de acțiune pentru căutarea unui loc de muncă (nou post în cadrul companiei, nou post în alte departamente, nou post într-un alt loc etc.) și adoptarea unei atitudini deschise față de mobilitatea în cadrul companiilor/între companii.</li> <li>• Solicitarea unor ședințe individuale cu managerul dumneavoastră anterior negocierii pachetului social (în scopul definirii celui mai potrivit pachet pentru re poziționarea dumneavoastră).</li> <li>• Implicarea în acțiunile de gestionare a restructurării (efect psihologic).</li> <li>• Solicitarea de îndrumare pe întreg parcursul procesului de restructurare.</li> <li>• Solicitarea de instruire privind depunerea candidaturii pentru un post scos la concurs, consiliere privind cariera și cursuri de formare specifice în concordanță cu ofertele de muncă.</li> <li>• Utilizarea „concediului de studiu”.</li> </ul> <p><b>Utilizarea asistenței individuale pentru angajați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea legăturii cu reprezentanții angajaților privind planul și procesul de restructurare.</li> <li>• Menținerea legăturii cu „unitățile de redistribuire” sau „celele de reconversie profesională” (celele stabilite în cadrul companiilor cu un grup de persoane în scopul urmăririi angajaților concediați), atunci când acestea există.</li> <li>• Înregistrarea la oficiul forțelor de muncă (centrul de locuri de muncă) în scopul obținerii de oferte de muncă.</li> <li>• Solicitare de asistență din partea angajatorului în perioada anterioară concedierii (timp liber plătit pentru căutarea unui loc de muncă; facilități/asistență la fața locului).</li> <li>• Solicitarea unor cursuri de formare în perioadele de șomaj.</li> <li>• Exersarea tehnicilor privind interviurile de angajare.</li> <li>• Urmarea unor cursuri privind competențele de bază imediat după concediere.</li> <li>• În cazul unei potențiale deplasări sau transfer din punct de vedere geografic, căutarea de asistență de plasare pentru ceilalți membri ai familiei.</li> <li>• Explorarea posibilităților legate de „cooperativele de ocupare a forței de muncă” (care asigură sprijin colectiv persoanelor ce-și înființează propria afacere) pentru inițierea unei activități autonome.</li> <li>• Integrarea într-o organizație de angajatori (asociații ale angajatorilor, poli de locuri de muncă, poli de mobilitate, poli de competențe etc.).</li> <li>• Verificarea ofertelor financiare venite din partea instituțiilor publice privind cursuri de calificare.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informații inteligibile privind mediul legal și convențional privind regulile de restructurare.</li> </ul> <p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a participa la o schemă de creare de locuri de muncă înființată de către autorități.</li> </ul>

## ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE

ACȚIUNI

### Urmărirea ulterioară a angajaților concediați

- Participarea la sondaje privind evoluția profesională.

## PARTENERI SOCIALI ȘI ORGANIZAȚII SECTORIALE

Partenerii sociali reprezintă angajatorii și angajații la nivel interprofesional și sectorial. Aceștia joacă un rol cheie în anticiparea și gestionarea schimbării. **Capacitatea** acestora **de a interveni la toate nivelurile** (local, regional, național, european) prin mecanisme de dialog social și negociere colectivă îi plasează într-o poziție privilegiată de a coordona acțiunile ghidate spre stimularea și dezvoltarea instrumentelor sociale de anticipare și gestionare a restructurării. Aceștia sunt actori importanți în crearea de inovații la nivel social, evoluții economice și sociale, solidaritate, integrare socială și practici de ocupare a forței de muncă de bună calitate la toate nivelurile (întreprindere, sector, regiuni). Crearea de fonduri de garantare, instruire și asigurare a locurilor de muncă printr-un acord colectiv reprezintă o practică destul de nouă dezvoltată în ultimii ani.

**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

Partenerii sociali și organizațiile sectoriale joacă un rol important în anticiparea schimbărilor structurale și evoluția ocupării forței de muncă și a competențelor. Acțiunea acestora – în special la nivel sectorial – poate încadra sau complementa măsurile luate la nivel național, regional și de companie.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Un bilanț continuu asupra nevoilor companiilor în materie de ocupare a forței de muncă și de competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participarea la stabilirea și gestionarea instrumentelor de avertizare timpurie potrivite și a mecanismelor relevante în scopul anticipării sau pregătirii restructurării la nivel național, regional și sectorial.</li> <li>Stabilirea la nivel sectorial a unor cadre de observare a schimbărilor macroeconomice și definirea obiectivelor sociale și de ocupare a forței de muncă comune.</li> <li>Mobilizarea printr-o reflectare prospectivă pe termen lung privind evoluția ocupării forței de muncă, a locurilor de muncă și a competențelor la nivel sectorial și regional, de exemplu prin participarea activă în cadrul observatoarelor sectoriale și teritoriale din aceste zone.</li> <li>Favorizarea schimburilor și promovarea negocierilor legate de inovații și nevoile de noi competențe în sectoarele economice, încurajarea negocierii în acest domeniu.</li> </ul> <p><b>Elaborarea de cadre și implicarea angajaților</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea și reîncadrarea instrumentelor de negociere colectivă specifice în scopul asistării restructurării: promovarea negocierii colective în acest domeniu la nivel european, național, sectorial, regional, local și de companie.</li> <li>Dezvoltarea mecanismelor de mutualizare a riscurilor legate de pierderea locurilor de muncă (fonduri de garantare, instruire și asigurare a locurilor de muncă) sau în cooperare cu autoritățile publice.</li> <li>Angajarea în negocieri periodice (bipartite sau multipartite) privind procedurile de anticipare și gestionare a schimbării și restructurării.</li> <li>Stabilirea liniilor directe de anticipare a restructurării la nivel sectorial, național și de companie.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajați individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spirijinirea creării unei finanțări pentru redistribuire și/sau înființarea unei unități de redistribuire sau oficiu al forțelor de muncă pentru a avea un diagnostic clar al viitorului profesional al fiecărui angajat.</li> <li>Stabilirea sau contribuția la programele de dezvoltare a competențelor la nivel național, regional și de companie și promovarea proceselor inverse pentru angajați individuali.</li> <li>Spirijinirea creării unor bonuri de formare profesională pentru lucrători în vederea sporirii capacității de inserție profesională a acestora.</li> <li>Crearea unei legături între formarea profesională și promovarea calității muncii fiecărui individ.</li> <li>Sporirea gradului de conștientizare din partea persoanelor privind importanța anticipării, în special în cazurile cele mai vulnerabile.</li> <li>Susținerea măsurilor personalizate.</li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitarea și asigurarea traseelor profesionale și a tranziției de la perioadele de angajare în interiorul și în afara companiei, în special în cadrul acordurilor colective.</li> <li>Încheierea acordului privind competențele acumulate („pașaportul competențelor”).</li> <li>Promovarea unor măsuri sociale moderne în vederea îmbunătățirii mobilității interne și externe a angajaților (de exemplu dezvoltarea serviciilor de asistență personală/familială).</li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și a promovării diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luarea în considerare a diferențelor existente între statutele angajaților pentru evitarea discriminării și abordarea aspectului de reformare sau actualizare a competențelor angajaților vulnerabili.</li> <li>Promovarea tratamentului egal.</li> <li>Favorizarea accesului și reîncadrarea profesională a grupurilor vulnerabile (persoanele cu nivel redus de calificare, angajați temporari, angajați cu normă redusă etc.).</li> </ul>	<p><b>Parteneriate interne și dialog social: implicarea angajaților și negocierea colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea condițiilor pentru promovarea dialogului social.</li> </ul> <p><b>Implicarea angajaților</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonarea rolului și activității reprezentanților de la nivelul companiei, inclusiv la nivel european (Consiliul European al muncii) și, în general, ale organizațiilor de nivel inferior.</li> </ul> <p><b>Negociere colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonarea rolului diferiților actori la diverse niveluri: național, regional sau sectorial.</li> <li>Încadrarea, prin intermediul negocierilor colective la nivel sectorial sau interprofesional, a acordurilor transnaționale la nivel de companie privind anticiparea și gestionarea restructurării și promovării implicării reprezentanților angajaților (inclusiv CEM) în implementarea acestor acorduri.</li> <li>Negocierea acordurilor colective privind crearea mecanismelor de mutualizare a riscurilor legate de pierderea locurilor de muncă (fonduri de garantare, instruire și asigurare a locurilor de muncă) sau participarea în cadrul unor mecanisme similare create de autorități publice (la nivel național, regional sau sectorial).</li> <li>Dezvoltarea acordurilor procedurale sectoriale privind anticiparea și gestionarea schimbării (observatoare sectoriale, consilii de competențe etc.).</li> </ul> <p><b>Parteneriate externe</b></p> <p><b>Privind mediul de afaceri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stare de anticipare la nivelul atitudinilor și conduitei managerilor companiilor și reprezentanților IMM-urilor.</li> <li>Situația și caracteristicile IMM-urilor luate în considerare.</li> <li>Situația în care este încurajată asistența acordată IMM-urilor.</li> <li>Promovarea discuțiilor la nivelul pieței muncii și cooperarea cu agențiile de ocupare a forței de muncă.</li> <li>Parteneriat solid la nivel sectorial.</li> </ul> <p><b>Cu regiunile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog la nivel de companie și sectorial și negociere colectivă deschisă către autoritățile regionale și locale, agențiile de ocupare a forței de muncă și alte părți interesate relevante la nivel regional; transparentă a strategiei pe termen lung.</li> <li>Dezvoltarea acțiunii concertate privind teritoriul și promovarea acordurilor tripartite și cvadripartite (autorități regionale, parteneri sociali, întreprinderi) privind anticiparea.</li> <li>Promovarea politicilor de dezvoltare a competențelor cu profesioniștii din domeniu și încurajarea încheierii de acorduri cadru regionale interprofesionale ce acoperă și IMM-urile.</li> </ul> <p><b>La nivel european</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existența unui cadru de referință pentru anticiparea schimbării și restructurării (interprofesionale și sectoriale).</li> <li>Existența unui cadru de analiză privind evoluția ocupării forței de muncă și a competențelor la nivel sectorial.</li> <li>Existența unor parteneriate sectoriale la nivel european și a unui dialog la nivel european (de exemplu programe comune, acorduri și programe/cadre de acțiune comună).</li> </ul>

**ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Împărțirea înțelegerii contextului economic și a diagnozei în rândul membrilor și filialelor și cu toate părțile interesate.</li> <li>• Convenirea asupra unor argumente de afaceri clare privind schimbarea și restructurarea.</li> <li>• Promovarea comunicării, relaționării și administrării la nivel de mai multe părți interesate.</li> </ul> <p><b>Explorarea și negocierea tuturor opțiunilor posibile de evitare a concedierilor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitarea setării unei coordonări europene a sindicatelor în scopul de a ajuta CEM în rolul său preventiv și proactiv.</li> <li>• Încurajarea negocierilor la nivel european în cazul restructurării transnaționale.</li> <li>• Asistarea companiilor și a angajaților în identificarea și înțelegerea unei game largi de opțiuni alternative.</li> <li>• Încadrarea și dezvoltarea dinamicii negocierilor privind toate măsurile luate în considerare pentru combaterea restructurării.</li> <li>• Anticiparea măsurilor colective specifice pentru IMM-uri.</li> <li>• Sprijinirea cercetării pentru diversificare și inovație (modificarea producției și organizării muncii), încurajarea adaptării competențelor angajaților la noile tehnologii.</li> <li>• Dezvoltarea de proceduri de consultanță și negociere pentru adaptarea la schimbare în baza implementării politicilor de tranziție profesională prin negociere colectivă.</li> <li>• Asigurarea asistenței tehnice din partea sindicatelor și a federațiilor angajatorilor pentru propriii membri.</li> </ul> <p><b>Susținerea individuală a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Susținerea celulelor de mobilitate interne („celule de reconversie profesională”).</li> <li>• Sprijinirea implementării platformelor locale de mobilitate (împărțite de mai multe companii – în speciale IMM-uri – la nivelul unei zone de lucru). Această platformă de mobilitate sau de tranziție profesională nu este legată de o companie anume sau sector ci trebuie relaționată cu mai mulți actori.</li> <li>• Înființarea unor linii de asistență psihosocială.</li> <li>• Dezvoltarea fondurilor sectoriale de instruire pentru redistribuire.</li> <li>• Dezvoltarea măsurilor în favoarea mobilității geografice, de exemplu finanțări de cazare, indemnizații de mobilitate.</li> <li>• Implementarea măsurilor funcționale de mobilitate în baza necesităților calitative ale companiei.</li> <li>• Elaborarea de seturi de sprijinire a persoanelor pentru a se adapta la condiția de șomer/reangajat.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocierea acordurilor la toate nivelurile cu un anumit mod de articulare și coerență socială între ele.</li> </ul> <p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperare între toate părțile interesate: autorități teritoriale, agenții private, ONG-uri.</li> <li>• Cooperarea cu guvernele pentru eliminarea barierelor (o mai mare flexibilitate pe parcursul crizei).</li> <li>• Dezvoltarea rețelelor în favoarea IMM-urilor.</li> <li>• La nivel european: Definirea cadrelor de referință pentru gestionarea restructurării.</li> </ul>

**ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI	
<p><b>Evaluare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urmărirea ulterioară a procesului post-restructurare.</li> <li>• Promovarea schimbului de bune practici între toți actorii.</li> <li>• Monitorizarea practicilor actuale pentru a reduce costurile sociale și diseminarea practicilor optime.</li> <li>• Urmărirea ulterioară a aplicării acordurilor (la toate nivelurile).</li> </ul> <p><b>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuție la urmărirea ulterioară a angajaților concediați pe parcursul carierelor acestora pentru un anumit interval de timp.</li> </ul>	

## AUTORITĂȚILE REGIONALE

Pe lângă guvernele naționale, autoritățile regionale joacă un rol important în **coordonarea activității părților interesate care** intervin în fiecare regiune prin operațiuni de restructurare sau sunt implicate în procesul de anticipare a acestora (companii, reprezentanți ai angajaților, parteneri sociali și organizații industriale, agenții de dezvoltare regională, instituții educaționale sau de formare, angajați individuali etc.)

O altă sarcină ce face parte dintre responsabilitățile autorităților regionale se referă la **promovarea dezvoltării regionale și a reconversiei economice și sociale** a regiunilor ce urmează a fi sau au fost deja afectate de restructurări importante.

În această privință, este important ca regiunile să creeze un **Grup Operațional Regional** (un organism în care sunt implicate toate părțile interesate în ocuparea forței de muncă în regiune) și să formeze „**Manageri ai schimbării**” care vor acționa în calitate de animatori ai tuturor actorilor economici, sociali și instituționali în ceea ce privește aceste două obiective.

Eficiența proceselor de anticipare dezvoltate de către actori diferă în funcție de intervalul pe care îl au la dispoziție pentru a acționa într-o manieră strategică și eficientă. O diagnoză timpurie contribuie la o anticipare corectă, în timp ce o diagnoză târzie (sau incorectă) oprește posibilitățile de anticipare strategică și operațională. Într-adevăr, timpul este un factor esențial.



**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Un bilanț conținutiv asupra nevoilor companiilor în materie de ocupare a forței de muncă și de competențe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea de observatoare regionale ale schimbării economice, ocupării forței de muncă și competențelor.</li> <li>• Adunarea de date destinate planificării la nivel regional.</li> <li>• Înființarea de unități de informații regionale în scopul monitorizării și crearea de sisteme de avertizare în avans.</li> <li>• Stabilirea unor relații profesionale constante cu companiile de mari dimensiuni în scopul adunării de informații legate de planurile strategice ce au influență asupra economiei regionale și a unui schimb privind perspectivele de dezvoltare regionale.</li> <li>• Studiu al competențelor disponibile.</li> <li>• Înființarea unui grup de manageri de resurse umane în legătură cu gestionarea schimbării.</li> </ul> <p><b>Planul multianual de afaceri privind ocuparea forței de muncă și competențele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovarea și susținerea dezvoltării regionale:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizarea analizei SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități, amenințări) asupra economiei regionale,</li> <li>• promovarea teritoriului în rândul noilor investitori;</li> <li>• identificarea sectoarelor inovatoare în zonă,</li> <li>• analiza pieței locale a muncii din perspectiva riscurilor presupuse de ocuparea forței de muncă,</li> <li>• convenirea cu actorii în ceea ce privește diagnoza comună,</li> <li>• crearea de parteneriate pentru planificarea competențelor,</li> <li>• realizarea de audțiuni de mediu pentru a se decide dacă este posibilă crearea de noi locuri de muncă în cadrul proiectelor de mediu,</li> <li>• luarea în considerare a zonelor economice speciale,</li> <li>• sprijinirea înființării de afaceri locale,</li> <li>• asigurarea de fonduri pentru cercetare și dezvoltare (R&amp;D),</li> <li>• analiza subvențiilor publice destinate locurilor de muncă din domeniul ecologiei.</li> </ul> </li> <li>• Informarea privind planurile companiei, planuri de evoluție a ocupării forței de muncă.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajați individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajutor cu acreditarea educației formale și informale.</li> <li>• Promovarea politicilor regionale de învățare de-a lungul întregii vieți.</li> <li>• Propunerea de credite de adaptare pentru instruire.</li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea unor baze de date privind necesarul angajatorilor de forță de muncă flexibilă</li> <li>• Găsirea lucrătorilor potriviți pentru respectivii angajatori.</li> </ul>	<p><b>Parteneriate interne în cadrul regiunii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența organismelor permanente la nivel local în scopul monitorizării schimbării: Un Grup Operațional Regional și „Manageri ai schimbării”.</li> <li>• Stabilirea de pacturi teritoriale pentru ocuparea forței de muncă (parteneriate ale părților interesate pentru păstrarea locului de muncă).</li> <li>• Stabilirea de parteneriate publice-private în scopul monitorizării și abordării restructurării.</li> <li>• Structură regională instituțională sporită a competențelor și aptitudinilor.</li> <li>• Legitimitate sporită a observatoarelor regionale.</li> <li>• Perspectivă dincolo de actorii tradiționali, de exemplu consultarea localnicilor.</li> </ul> <p><b>Privind mediul de afaceri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovarea unui Parteneriat privat-public pentru anticiparea schimbărilor economice.</li> <li>• Colaborarea cu universități, instituții de educație superioară și institute de cercetare și dezvoltare.</li> <li>• Asigurarea de instruire IMM-urilor privind planificarea ocupării forței de muncă și a competențelor.</li> <li>• Identificarea de grupuri (de exemplu companii de mari dimensiuni și furnizori).</li> <li>• Sprijinirea dialogului între companiile de mari dimensiuni și IMM-uri.</li> <li>• Sprijinirea poliilor de competitivitate (grupuri de întreprinderi) și platforme tehnologice (măsuri comune privind R&amp;D) și instrumente de promovare a R&amp;D.</li> </ul> <p><b>Responsabilitățile și parteneriatele externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participarea la schimburi de bune practici la nivel național și european.</li> </ul>



**ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilirea unui sistem de avertizare timpurie.</li> <li>Convenirea cu actorii în ceea ce privește diagnoza comună.</li> <li>Realizarea unei evaluări de impact a restructurării implicând toți partenerii locali.</li> </ul> <p><b>Analizarea tuturor opțiunilor existente anterior recurgerii la concedieri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suținerea preluării părților viabile din cadrul companiei restructurate și crearea unor noi întreprinderi.</li> <li>Sprjinirea preluării întreprinderilor aflate în criză sau fără moștenitori ai angajaților</li> <li>Stabilirea unei unități de reconversie mobilă (o unitate cooperativă pentru redistribuirea lucraătorilor, în special pentru cei din cadrul IMM-urilor).</li> <li>Promovarea teritoriului pentru noi investitori sau unitățile locale de consolidare.</li> <li>Sprjinirea căutării de noi utilizatori pentru unitățile părăsite.</li> <li>Facilitarea medierii.</li> </ul> <p><b>Sprjin individual acordat angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Măsuri privind instruirea: <ul style="list-style-type: none"> <li>crearea de portaluri pentru îndrumare profesională și formare;</li> <li>promovarea cursurilor de formare prin intermediul celulelor de recalificare;</li> <li>sprjinirea dezvoltării și asigurării de cursuri de formare (de exemplu dedicate competențelor de bază, căutării unui loc de muncă și antreprenoriatului).</li> </ul> </li> <li>Măsuri privind mobilitatea: <ul style="list-style-type: none"> <li>stabilirea unor platforme dedicate mobilității, recalificării și dezvoltării economice;</li> <li>crearea de platforme comune de reorientare profesională pentru IMM-uri și întreprinderi sociale;</li> <li>sprjinirea cooperativei angajaților și a noilor întreprinderi;</li> <li>crearea unor evenimente de informare și îndrumare de tipul „ghişeu unic” (unde angajații pot prelua informații dintr-o singură sursă);</li> <li>promovarea mobilității geografice (transport/cazare/îngrijirea copiilor) prin finanțarea sau cofinanțarea acțiunilor de mobilitate individuale;</li> <li>sprjinirea creării de poli de locuri de muncă pentru grupurile de angajați;</li> <li>crearea de centre de resurse pentru șomeri;</li> <li>crearea unei legături între angajații concediați și companiile în căutare de anumite competențe.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și a promovării diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenirea izolării angajaților prin crearea de rețele sociale.</li> <li>Asigurarea de instruire angajaților temporari și cu normă redusă de lucru precum și grupurilor mai vulnerabile.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizarea unor Grupuri Operaționale Regionale în cazul restructurării ca manieră de mobilizare a tuturor actorilor și resurselor.</li> <li>Asigurarea de sprjin financiar atunci când este cazul.</li> <li>Sprjinirea garanțiilor și împrumuturilor bancare acordate IMM-urilor.</li> <li>Sursele de finanțare UE/naționale/alte surse pentru sprjinirea inițiativelor identificate de creare de locuri de muncă.</li> <li>Coordonarea cererilor adresate Fondului European pentru Adaptare la Globalizare și altor fonduri europene/naționale.</li> <li>Finanțarea acțiunilor de sprjinire a reprezentanților angajaților.</li> <li>Finanțarea unei structuri regionale/a unei rețele de coordonare.</li> <li>Coordonarea diverselor dispozitive destinate organizării tranzițiilor între locurile de muncă.</li> <li>Stabilirea unor servicii de răspuns rapid.</li> <li>Capacitate de reacție rapidă la cererile de reglementare venite din partea actorilor.</li> </ul> <p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprjinirea IMM-urilor inovatoare.</li> <li>Sisteme de ajutor pentru IMM-uri inclusiv acces la consultanță privind creditele, instruirea, subvențiile.</li> <li>Existența platformelor ce implică mai mulți actori (contracte de tranziție profesională).</li> <li>Sprjinirea cooperării între Serviciile publice de ocupare a forței de muncă și agențiile private de ocupare a forței de muncă.</li> <li>Mecanisme de punere a rețelelor transfrontaliere existente la dispoziția părților implicate în inițiative de reorientare profesională sau detașare.</li> </ul>

**ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI
<p><b>Evaluare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluarea măsurilor de restructurare și publicarea rezultatelor.</li> <li>Analizarea gestionării restructurării și lansării unei organizații de coordonare pentru managementul cazurilor de restructurare viitoare.</li> <li>Revizuirea strategiei de dezvoltare regională în contextul experienței și impactului restructurării.</li> </ul> <p><b>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desfășurarea unei evaluări pe termen lung a carierelor angajaților concediați.</li> <li>Crearea unei baze de date pentru studiile serilor cronologice privind orientarea în carieră.</li> </ul>

## AUTORITĂȚILE NAȚIONALE

Chiar dacă principalii actori ai proceselor de restructurare sunt companii, angajații și partenerii sociali ai acestora, autoritățile publice joacă un rol esențial. Aceștia dau formă cadrului legal relevant, definesc și urmează scopurile politicii de ocupare a forței de muncă, gestionează instrumente esențiale de estimare, dețin capacitatea instituțională de a sprijini angajații (prin intermediul unor instituții de educare și formare, al oficiilor forțelor de muncă etc.) și gestionează resurse financiare ce pot fi alocate în scopul acoperirii cererilor venite din partea companiilor restructurate și a angajaților acestora.

Alte instrumente utilizate de guverne sunt medierea, estimările și schemele de stimulare. O contribuție majoră din partea guvernelor constă în stabilirea sau sprijinirea creării unor mecanisme de mutualizare a riscurilor (fonduri de garantare, instruire și de asigurare a locurilor de muncă).

**ACȚIUNE PERMANENTĂ**

Guvernele și administrațiile publice naționale se află în poziția de a-i ajuta pe ceilalți actori să creeze și să dezvolte **mecanisme de planificare anticipative privind ocuparea forței de muncă și competențele**.

O restructurare reușită nu este posibilă fără un fundament puternic stabilit de către acțiunile guvernului în ceea ce privește spectrul politicilor naționale. Este necesar un mediu de susținere legal, de reglementare și financiar.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Monitorizare continuă a necesarului de ocupare a forței de muncă și de aptitudini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înființarea unor observatoare naționale privind ocuparea forței de muncă și competențele în cooperare cu actorii relevanți (sectoare și regiuni).</li> <li>• Coordonarea și susținerea (inclusiv finanțarea) observatoarelor sectoriale și regionale.</li> <li>• Dezvoltarea de instrumente de estimare și prevedere referitoare la necesarul ocupării forței de muncă și de competențe.</li> <li>• Crearea de instrumente pentru schimbul eficient de informații de pe piața muncii.</li> </ul> <p><b>Elaborarea unui plan multiannual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea sau dezvoltarea unui cadru legal ce favorizează anticiparea schimbării și restructurării.</li> <li>• Elaborarea unei planificări operaționale naționale a ocupării forței de muncă și competențelor.</li> <li>• Coordonarea dintre oportunitățile educaționale și de instruire oferite de către instituții și nevoile companiilor și sectoarelor.</li> <li>• Încurajarea unui plan legat de „gestionarea anticipativă a ocupării forței de muncă și a competențelor” în cadrul companiilor.</li> <li>• Crearea unui fond de garanție la nivel național din contribuții venite din partea companiilor care să finanțeze adaptarea angajaților (anterior sau ulterior concedierilor) prin susținerea veniturilor, instruire și alte măsuri active privind piața muncii, în mod alternativ; sprijinirea creării unor mecanisme la nivel regional sau cu ajutorul partenerilor sociali.</li> </ul> <p><b>Măsuri direcționate către angajați individuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortificarea politicilor active privind piața muncii.</li> <li>• Oferirea de planuri de calificare orientate către viitor.</li> <li>• Dezvoltarea de strategii naționale privind învățarea de-a lungul vieții.</li> <li>• Sprijinirea dezvoltării de competențe cu concentrare specială asupra aptitudinilor și competențelor generale.</li> <li>• Asigurarea de servicii de consultanță privind cariera precum și conturi individuale destinate învățării.</li> <li>• Promovarea combinării lucrului pe termen scurt cu măsuri active drept alternativă la concediere.</li> <li>• Monitorizarea sănătății psihosociale și dezvoltarea acțiunilor preventive.</li> <li>• Finanțarea sau cofinanțarea măsurilor de mai sus cu ajutorul companiilor sau al altor părți interesate.</li> </ul> <p><b>Măsuri de promovare a mobilității interne și externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea unei politici naționale și a unor stimulente pentru promovarea mobilității profesionale și geografice.</li> <li>• Dezvoltarea de cadre legale și operaționale pentru tranzițiile profesionale.</li> <li>• Crearea de sisteme de certificare și transferabilitate a competențelor.</li> <li>• Asigurarea accesibilității formării profesionale mai ales pentru toți angajații cu un nivel redus de pregătire.</li> <li>• Finanțarea și sprijinirea schemelor de finanțare.</li> </ul> <p><b>Măsuri de asigurare a tratamentului egal și a promovarea diversității</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea de politici și programe adecvate de asigurare a egalității și antidiscriminării precum și măsuri concentrate în special pe grupurile vulnerabile.</li> </ul>	<p><b>Parteneriat intern</b></p> <p><b>Implicarea angajaților și negocierea colectivă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprijin acordat în toate formele legate de negocierea și negocierea colectivă privind anticiparea schimbării și restructurării precum și planificarea anticipativă a ocupării forței de muncă și a competențelor la nivel național, sectorial și al companiilor.</li> <li>• Sprijinirea, prin acțiuni legislative și alte metode, sub toate formele, a implicării anticipative a angajaților la nivelul companiei.</li> </ul> <p><b>Parteneriate externe</b></p> <p><b>Privind regiunile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovarea cooperării între actorii din regiuni (revitalizare înainte și după restructurare).</li> <li>• Împărțirea rolurilor și a cadrelor eficiente de cooperare între actorii publici și privați relevanți.</li> <li>• Sprijinirea inițiativelor regionale ce au drept scop crearea unor mecanisme de anticipare a schimbării și restructurării, sprijinirea planificării ocupării forței de muncă și a competențelor și mutualizarea riscurilor.</li> <li>• Întărirea cooperării intra-guvernamentale (ministerul muncii, finanțelor, industriei, comerțului, dezvoltării regionale).</li> <li>• Întărirea legitimității observatoarelor regionale.</li> </ul> <p><b>Privind mediul de afaceri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovarea dialogului social, a negocierii colective și a mecanismelor tripartite de gestionare a aspectelor strategice și specifice.</li> <li>• Promovarea unui antreprenoriat eficient și a unor politici pentru IMM-uri în domeniile de mai sus.</li> <li>• Lansarea unor programe privind productivitatea națională și îmbunătățirea locurilor de muncă.</li> <li>• Îmbunătățirea colaborării dintre actori în scopul dezvoltării sesiunilor de instruire (structuri/organisme comune).</li> <li>• Dezvoltarea clusterelor.</li> </ul> <p><b>La nivel european</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonarea nivelurilor regional, național și european (Fonduri structurale).</li> <li>• Mobilizarea tuturor formelor de asistență și absorbție eficientă a Fondurilor structurale conform priorităților în concordanță cu obiectivele de mai sus.</li> <li>• Participarea sau sprijinirea schimbului de bune practici la nivel european.</li> </ul>

**ÎN TIMPUL PROCESULUI DE RESTRUCTURARE**

Un instrument esențial este reprezentat de un cadru adecvat legal și operațional privind tranziția profesională, parteneriatele și administrarea.

ACȚIUNI	CONDIȚII DE REUȘITĂ ȘI CADRUL DE ACTIVARE
<p><b>Diagnoză comună</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adunarea de date privind concedierile la nivel național, regional și sectorial.</li> <li>• Monitorizarea impactului restructurării în anumite sectoare și regiuni afectate mai puternic.</li> <li>• Sprijinirea sistemelor de avertizare timpurie înființate la nivel regional.</li> </ul> <p><b>Analizarea și negocierea tuturor opțiunilor posibile anterior recurgerii la concedieri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovarea și contribuția la revitalizarea economică a regiunilor grav afectate de restructurare.</li> <li>• Monitorizarea planurilor sociale (măsuri ce oferă alternative la concedieri, asistență în pregătirea reintegrării profesionale sau a indemnizației) și măsuri conexe în vederea asistării angajaților care urmează a fi concediați.</li> <li>• Întărirea serviciilor publice de ocupare a forței de muncă și concentrarea activității acestora asupra părților celor mai afectate.</li> <li>• Crearea prin intermediul legislației a unor programe și structuri de reorientare profesională.</li> <li>• Promovarea creării directe a unor locuri de muncă.</li> <li>• Crearea mecanismelor de mutualizare a riscurilor și acțiunilor.</li> <li>• Sprijinirea preluării întreprinderilor aflate în criză sau fără moștenitori de către angajați</li> </ul> <p><b>Susținerea individuală a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitarea accesului la instrumente financiare și administrative.</li> <li>• Sprijinirea înființării unei platforme locale de reorientare profesională sau mobilitate. Încurajarea implicării Serviciului public de ocupare a forței de muncă și utilizarea politicii active privind piața forței de muncă (PAPFM).</li> <li>• Facilitarea mobilității angajaților concediați prin beneficii la încetarea activității sau indemnizații de reducere a impactului generat de eventualele pierderi de salarii.</li> <li>• Asigurarea unor indemnizații de șomaj grupurilor vulnerabile de angajați (femei, tineri, persoane cu venituri scăzute etc.)</li> <li>• Dezvoltarea unei politici de migrare orientate către piața muncii (concentrare pe calificare).</li> <li>• Planificarea și ajustarea rapidă a acțiunilor în vederea gășirii unor locuri de muncă pentru angajații concediați.</li> <li>• Dezvoltarea unor cursuri de formare la nivel antreprenorial în scopul sprijinirii angajaților concediați să creeze IMM-uri.</li> <li>• Oferirea de stimulente pentru crearea de locuri de muncă în cadrul IMM-urilor/pentru liber profesioniști.</li> </ul>	<p><b>Resurse și proceduri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea de reglementări privind anumite instrumente de restructurare (de exemplu, celule de redistribuire)</li> <li>• Crearea și/sau sprijinul acordat „grupurilor operaționale de restructurare” în regiunile afectate pentru coordonarea acțiunilor tuturor actorilor relevanți (serviciul activ de ocupare a forței de muncă, instituții de asigurare socială, centre de instruire etc.)</li> <li>• Facilitarea parteneriatelor „strategice” dintre comunitatea de afaceri, autoritățile locale-regionale și instituțiile de formare-educare.</li> <li>• Implicarea Serviciilor publice de ocupare a forței de muncă pentru implementarea platformelor locale pentru salariați concediați.</li> <li>• Crearea mecanismelor de compensare și ajutor pentru sprijinirea subcontractanților sau populației afectate.</li> <li>• Crearea de consilii privind siguranța locurilor de muncă.</li> <li>• Coordonarea actorilor (cunoaștere comună, politici de asistență, monitorizare și urmărire).</li> <li>• Consultarea în mod constant cu reprezentanții IMM-urilor</li> <li>• Promovarea grupurilor de IMM-uri în vederea înfruntării împreună a dificultăților generate de restructurare.</li> </ul> <p><b>Implicarea actorilor externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrare pe conformarea legislației naționale cu directivele UE privind restructurarea.</li> <li>• Coordonarea nivelurilor național și european (Fonduri structurale).</li> <li>• Utilizarea eficientă a fondurilor structurale conform priorităților în concordanță cu obiectivele stabilite.</li> <li>• Participarea sau sprijinirea schimbului de bune practici la nivel european.</li> </ul>

**ULTERIOR OPERAȚIUNII DE RESTRUCTURARE**

ACȚIUNI	
<p><b>Evaluare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbul de experiență cu alte țări.</li> <li>• Schimbul de bune practici la nivel național.</li> <li>• Evaluarea la 6 luni și la 2 ani după restructurare.</li> <li>• Dezvoltarea de instrumente de informare (broșuri, materiale promoționale etc.).</li> </ul> <p><b>Urmărirea ulterioară a angajaților concediați</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferirea de instrucțiuni serviciilor publice de ocupare a forței de muncă în scopul urmării angajaților concediați pe o anumită perioadă de timp.</li> </ul>	

## URMĂRIREA ULTERIOARĂ

Abundența de discuții privind atelierul organizat pe 11 februarie 2009, la Bruxelles, a demonstrat faptul că această listă de verificare trebuie diseminată la scară largă și discutată cu alți experți europeni.

Prin urmare, Comisia Europeană a planificat trei acțiuni ce urmează a fi realizate în viitorul apropiat pentru a schimba perspectiva și pentru a completa fișele prezentate:

1. Lansarea în aprilie 2009 a 27 de seminarii naționale privind restructurarea. Seminariile vor fi organizate în toate cele 27 state membre din aprilie 2009 până în iunie 2010 și vor avea drept scop oferirea unei prezentări detaliate și extinse asupra mecanismelor și practicilor existente de anticipare și gestionare a schimbării în fiecare stat membru (la nivel național, regional și local). În plus, se așteaptă ca acestea să examineze eficiența acestor mecanisme și instrumente (în baza unei evaluări a instrumentelor și a practicilor la nivel de companie), precum și să prezinte cele mai inovatoare astfel de instrumente și să discute capacitatea de transferare a acestor instrumente în alte contexte. Lista de verificare va fi utilizată drept document de referință și va fi discutată și completată pe durata fiecărui seminar național.
2. Planul unui document mai detaliat ca urmare directă a listei de verificare. Un grup de experți europeni va lucra timp de câteva luni pentru a finaliza și dezvolta prezenta listă de verificare cu scurte descrieri ale fiecărui tip de acțiune și exemple practice concrete.
3. Organizarea unui forum privind restructurarea la finalul anului 2009 în Bruxelles pentru a face posibile schimburile și discuțiile legate de lista de verificare și setul de sprijinire între cei peste 200 experți europeni.

## GLOSAR

### **Bilanț de competențe**

Evaluarea competențelor și motivațiilor individuale în vederea definirii sau validării hărții educaționale individuale.

### **Colțurile carierei**

Mecanisme de informare puse la dispoziția fiecărui angajat privind evoluția locurilor de muncă, măsurile în desfășurare și oportunitățile de mobilitate.

### **Zilele carierei**

Instrumente de orientare privind orientările profesionale prezentate pe parcursul zilelor de desfășurare.

### **Centre ale competitivității**

Asociații de societăți, centre de cercetare și organizații de instruire implicate într-o strategie de dezvoltare comună ce are drept scop crearea unei sinergii privind proiectele inovatoare.

### **Instrumente de avertizare timpurie**

Mecanisme de anticipare a restructurării prin alertarea din timp a actorilor astfel încât aceștia să pregătească compania și angajații înainte de startul restructurării.

### **CEM**

Consiliile Europene ale Muncii: Consilii ale muncii ce funcționează la nivel european, oferind consultanță și informații angajaților și reprezentându-i în companiile transnaționale.

### **Conturi individuale destinate învățării**

Conturi destinate plății cursurilor la alegerea cursantului.

### **Celule de mobilitate interne**

Structuri înființate în cadrul companiilor restructurate sau cu ajutorul unor organisme publice cu scopul de a-i ajuta pe angajații concediați să-și găsească un nou loc de muncă în cadrul grupului (companii de mari dimensiuni) sau într-o altă companie și/sau alt sector. Aceste celule sunt formate din persoane ce caută noi oportunități profesionale pentru lucrătorii concediați ale căror competențe ar putea fi potrivite pentru respectivele locuri de muncă.

### **Consilieri de formare**

Reprezentanți ai angajaților care oferă recomandări personale referitoare la învățare, carieră, calificări, ajutor financiar pentru învățare etc.

### **Centre de mobilitate**

Centre ce au drept scop încurajarea și facilitarea mobilității, mai ales prin asistarea angajaților și a familiilor acestora pe durata perioadei de mobilitate.

### **Mutualizarea riscurilor**

Structură sau schemă ce are drept scop împărțirea anumitor riscuri legate de pierderea locurilor de muncă la nivelul unui număr mai mare de persoane decât la nivelul unui angajat individual de exemplu prin intermediul creării unor fonduri de garantare sau fonduri de instruire sau de asigurare a locurilor de muncă cu sau fără contribuția autorităților publice.

### **Celule de recalificare**

Celule înființate în interiorul unei companii cu un grup de persoane ce urmăresc angajații concediați.

### **Unități de redistribuire/ Oficiu al forțelor de muncă**

Structură dedicată asistării angajaților concediați în urma unei restructurări pentru a-și găsi un nou loc de muncă prin utilizarea unor instrumente cum ar fi evaluarea competențelor angajaților.

### **Consilii ale competențelor**

Structuri ce analizează diferențele de la nivelul competențelor existente la nivel sectorial între cererea și oferta de pe piața muncii, ce implică diferite părți interesate (de exemplu parteneri sociali, prestatori de servicii în domeniul educației și formării, autorități publice), vezi de exemplu consiliile competențelor din Marea Britanie.

### **Pașaport al competențelor**

Evidența competențelor acumulate de către un lucrător prin intermediul sesiunilor de formare sau a activității desfășurate în vederea încurajării mobilității interne și externe a lucrătorilor.

### **Planuri sociale**

Măsuri ce oferă alternative la concediere, asistență pentru reangajarilor și indemnizațiilor).

### **Seturi de sprijinire pentru șomaj/redistribuire**

Documente ce regroupează liste detaliate ale acțiunilor ce pot fi alese pentru a-i ajuta pe lucrători să facă față mai bine perioadei de șomaj și să-și găsească un nou loc de muncă.

### **Bonuri**

Sistem de credite pentru orele de instruire (bonuri de formare profesională) distribuite fiecărui angajat pentru a-i oferi posibilitatea de a participa la cursuri de formare și, astfel, de a-și spori capacitatea de inserție profesională.

## BIBLIOGRAFIE

*Managing Change*, Grup de înalt nivel privind implicațiile economico-sociale ale schimbărilor industriale, Raport final, DG EMPL, EC, 1998

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

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

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

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

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

*Restructuring in Europe 2008*, DG EMPL, EC, Document de lucru al personalului Comisiei, 2008

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

*National Dossiers and further resources*: dezvoltate în contextul Programului comun european al partenerilor sociali privind restructurarea (vezi: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring*: Rezultate cheie ale proiectului CSE "Fortificarea rolului organismelor de reprezentare a angajaților și al organizațiilor sindicale în cadrul operațiunilor de restructurare", ETUC, Bruxelles 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* este un proiect de cercetare fondat în baza Programului socio-economic și de științe umaniste, Programul cadru nr. 6, [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 și S. Moore, Working Lives Research Institute, un raport pentru EURELECTRIC, ESPU și EMCEF, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

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

