



Seznami dejavnosti in ukrepov v procesu prestrukturiranja



Seznami dejavnosti in ukrepov v procesu prestrukturiranja

Evropska komisija

Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti

Enota F.3

Rokopis zaključen v februarju 2009

Niti Evropska komisija niti katera koli oseba, ki deluje v imenu Komisije, nista odgovorni za morebitne uporabe podatkov, ki jih vsebuje ta publikacija.

© photos: IStock

Za uporabo ali reprodukcijo fotografij, za katere Evropski skupnosti nimata avtorskih pravic, je treba za dovoljenje zaprositi neposredno imetnika ali imetnike avtorskih pravic.

Veliko dodatnih informacij o Evropski uniji je na voljo na internetu.
Dostop je mogoč na strežniku Europa (<http://europa.eu>).

Europe Direct je služba za pomoč pri iskanju odgovorov
na vprašanja
v zvezi z Evropsko unijo

Brezplačna telefonska številka (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Nekateri operaterji mobilne telefonije ne dovoljujejo vzpostavitve zveze s številkami 00 800 ali pa te klice zaračunavajo.

Proces prestrukturiranja je boleč za vse vpletene, še posebej za delavce in regije. Trenutna gospodarska kriza, ki jo občutijo vsa gospodarstva Evropske unije, to samo še potrjuje. Kriza ima resne negativne posledice na zaposlovanje, saj je čedalje več podjetij prisiljenih v prestrukturiranje svojih dejavnosti.

Prednost različnih partnerjev, ki so del prestrukturiranja, je v tem, da lahko z medsebojnim sodelovanjem uskladijo svoje vloge ter združijo moči, kar jim bo pomagalo pri predvidevanju in obvladovanju sprememb in postopkov prestrukturiranja. Da bi imeli čim več možnosti za uspešno preusmeritev presežnih delavcev, prestrukturiranih podjetij in prizadetih območjih, je čim prej potrebno sprejeti ukrepe v okviru načrta preusmerjanja, ki bi potekal pod nadzorom posebne delovne skupine ali podobnega delovnega telesa.

Da bi pomagali akterjem, ki se soočajo s prestrukturiranjem v njihovi regiji ali njihovem podjetju, je Komisija sestavila vrsto obsežnih seznamov, ki vsebujejo konkretne ukrepe, od predvidevanja in obvladovanja postopkov prestrukturiranja pa do tega, kako se na samo prestrukturiranje odzvati.

Seznami temeljijo na konkretnih primerih dobrih praks s področja predvidevanja in obvladovanja sprememb in postopkov prestrukturiranja znotraj različnih nacionalnih okvirov, sistemov med delavci in delodajalci ter gospodarskih in socialnih okvirov. Čeprav nekaterih izmed navedenih najboljših praks morda ni enostavno prenesti v nacionalne okvirje, le-te vseeno lahko služijo kot vir navdiha.

Seznami so oblikovani po posameznih sklopih, naslovljenih na vse glavne akterje (podjetja, predstavniki zaposlenih, socialni partnerji, regionalne oblasti, nacionalne oblasti in sami zaposleni). Ukrepi v sklopih so navedeni v kronološkem zaporedju (najprej so navedeni in instrumenti; sledijo ukrepi, ki se jih je potrebno lotiti med samim procesom prestrukturiranja, in nazadnje so naštet ukrepi, ki sledijo po končanem procesu prestrukturiranja).

Celoten dokument temelji na sklepih, sprejetih na delavnici, ki jo je 11. februarja 2009 v Bruslju organiziral Generalni direktorat za zaposlovanje. V delavnici je sodelovalo več kot 40 strokovnjakov s področja prestrukturiranja iz vse Evrope, sestavili pa so več kot 600 ukrepov. Seznami povzemajo najpomembnejše ukrepe, o katerih so se strokovnjaki dogovorili na omenjeni delavnici.

UVOD

V zadnjih letih je Evropska komisija dala več pobud na področju predvidevanja in obvladovanja sprememb in procesa prestrukturiranja (npr. ustanovitev Foruma za prestrukturiranje, v okviru katerega se je razpravljalo o številnih primerih inovativnih praks). Evropska komisija je prav tako financirala številne raziskave v zvezi s to temo, podprla pa je tudi Delovni program evropskih socialnih partnerjev, ki vsebuje integriran projekt o prestrukturiranju v sedemindvajseterici EU¹.

Od poznih devetdesetih let prejšnjega stoletja dalje je postalo predvidevanje ključnega pomena, saj od takrat naprej prestrukturiranje podjetij poteka z izredno hitrim tempom in v najrazličnejših oblikah. Različni akterji so, tako v podjetjih samih kot tudi zunaj njih, razvili nove pra-

kse. Pokazali so, da se s procesom prestrukturiranja lahko soočimo na bolj enostaven način in z večjim uspehom, če imajo socialni in regionalni partnerji možnost predvidevanja kratkoročnih negativnih učinkov (operativno predvidevanje), in še posebej, če imajo možnost, da pripravijo dolgoročne spremembe (strateško predvidevanje).

Strateško ter operativno in strateško predvidevanje sprememb in prestrukturiranja ni potrebno samo zaradi tega, da se s temi procesi soočimo na socialen način in da omilimo njihov vpliv na družbo. Predvidevanje je tudi predpogoj za gospodarsko uspešnost in konkurenčnost podjetij. Z zelenim strateškim razvojem pred očmi in z vključevanjem procesov sprememb v dolgoročne okvirje analiz in upravljanja (v nasprotju s sprejemanjem odločitev, ki temeljijo na kratkoročni dobičkonosnosti ali stremijo k povečanju premoženja) lahko uspešno pripomoremo k trajnosti in konkurenčnosti podjetja. Enako velja tudi za gospodarske panoge, regije in gospodarstva nasploh.

Čas in prostor igrata pomembno vlogo

Več časa kot imajo akterji na voljo pred najavo prestrukturiranja (ali celo po sami najavi, vendar še pred samo izvedbo načrta prestrukturiranja), več prostora imajo za to, da predvidijo in vodijo proces prestrukturiranja na odgovoren način ter da poiščejo rešitve na gospodarska in

¹ Evropski partnerji že vse od leta 2004 izvajajo obsežne nacionalne raziskave o prestrukturiranju v državah članicah EU. Do sedaj sta bili poleg vrste nacionalnih sestankov in seminarjev s socialnimi partnerji izvedeni tudi dve primerjalni poročili o poteku prestrukturiranja v novih državah članicah in desetih "starih" državah članicah. Trenutno poteka zadnja faza projekta, ki pokriva sedem držav članic EU, sledi pa še zadnja ocena poročila in sklepna konferenca, s katero se bo projekt leta 2010 tudi zaključil. Nadaljnje podatke in povezave na ustrezne spletne strani najdete v poglavju Bibliografija na koncu dokumenta.

zaposlovalna vprašanja, ki spremljajo tovrstne procese. Čas, na voljo za prestrukturiranje (še posebej z vidika tempa, s katerim se odvijajo spremembe), je v zadnjih letih postal ključen dejavnik, ki pogojuje sposobnost akterjev, da nadzorujejo situacijo, opozorijo na določena tveganja (povezana npr. z ravni izobrazbe, starostjo, zdravjem in spolum zaposlenih) in nato tudi sprejmejo konkretne ukrepe.

To pomeni, da je ukrep v okviru dejavnosti predvidevanja, ki ga izberejo akterji, odvisen predvsem od časa, ki ga imajo na voljo pred, med ali po tem, ko je bil naznanjen proces prestrukturiranja. Obstajajo različne stopnje predvidljivosti pri obvladovanju sprememb. Odvisne pa so od časovnega dejavnika.

Visoka stopnja predvidljivosti je možna takrat, ko je predvidevanje uporabljeno v smislu postopka **stalnega** nadzora, s katerim se razvija zaposljivost delavcev ter vzdržne dejavnosti podjetja. Takšen **ex ante pristop** je namenjen predhodnemu oblikovanju in izvajanju strategij, praks in ukrepov, ki podjetjem in delavcem omogočijo, da se prilagodijo na interne in eksterne šoke in spremembe. V to kategorijo sodijo tudi nacionalne, regionalne in panožne opazovalnice, ki pri razvoju zaposlovanja, usposabljanja in poklicev upoštevajo prihajajoče trende. Mehanizmi za zgodnje opozarjanje posredujejo navadno nekoliko kasneje, vendar še vedno sodijo v okvir zgodnjega predvidevanja, ki daje akterjem dovolj časa, da si ustvarijo splošno predstavo o tem, v katero smer bo šel razvoj gospodarstva in sociale.

Predvidevanje je prav tako lahko načrtovano tako, da se določen proces prestrukturiranja izvede na čim boljši način, da se poiščejo alternative in omejijo negativni socialni vplivi. V tem primeru gre za **“zdravilni” ali ex post pristop**. V okviru tega pristopa se v začetni fazi oblikujejo in uporabijo orodja in postopki, ki delavce, organizacije, delovne procese in lokalni trg dela pripravijo na posledice procesa prestrukturiranja, ki je že v teku. Namen tega je omiliti vpliv prestrukturiranja na zaposlitvene poti delavcev in gospodarsko situacijo določene regije.

V zadnji fazi nastopijo strategije, namenjene obvladovanju začasne krize (v trenutni krizi so to npr. skrajšan delovnik, sheme za premostitev začasne brezposelnosti, polovični delovni čas itd.). Namen tega pristopa je najti načine, kako ohraniti delovno silo med krizo in hkrati biti pripravljen na prehod na normalno poslovanje, ko bo krize enkrat konec. Pri tem pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da kriza spodbuja potrebo po strukturnih prilagoditvah.

Jasno je, da trenutna kriza ne omogoča dovolj časa in prostora za predvidevanje in da socialni in regionalni akterji nimajo možnosti za iskanje rešitev v okviru dejavnosti predvidevanja. Pa vendar tudi v teh kriznih trenutkih

čas ostaja ključen dejavnik za premostitev krizne situacije (npr. skrajšan delovnik, dopolnjen z usposabljanjem).

Vključeni so različni akterji na različnih ravneh

Predvidevanje lahko uporabijo vsi vpleteni akterji na različnih ravneh (evropski, nacionalni, regionalni, panožni in na ravni podjetij). Kako lahko akterji sodelujejo pri pripravah na trajne spremembe (še posebej pred najavo procesa prestrukturiranja)? Kakšne zmožljivosti imajo akterji, da oblikujejo skupno oceno stanja situacije prestrukturiranja in jo tudi nadzorujejo? Ali obstaja skupna ocena stanja in skupno dožemanje krize ter vzrokov zanjo?

Kot kažejo nove in inovativne prakse, lahko vsi akterji aktivno sodelujejo pri predvidevanju in obvladovanju sprememb. Ker gre za predvidevanje na različnih ravneh, ta proces ne vključuje samo akterjev v podjetjih samih ampak tudi zunaj njih. Ta večplastni pristop zahteva tudi tesno povezovanje dejavnosti na različnih ravneh (mobilizacija podjetij, lokalne uprave, sindikatov, javnih oblasti, regionalnih teles, opazovalnic, univerz, teles na evropski ravni itd.). Zaradi medsebojne povezanosti vseh zgoraj naštetih ustanov, ki druga drugi določajo vlogo znotraj tega procesa, je celotna zadeva zelo zapletena. To prav tako pomeni, da je določene dejavnosti in politike težje izvesti v majhnih in srednje velikih podjetjih (MSP).

Kar zadeva **podjetja**, gre pri socialni odgovornosti za predvidevanje in obvladovanje sprememb tako za interno kot eksterno odgovornost (na lokalni, nacionalni ali evropski/mednarodni ravni). Tovrstna odgovornost tako npr. vključuje sodelovanje podjetja pri gospodarski oživitvi regije, ki jo je prizadel proces prestrukturiranja, njen namen pa je presežnim delavcem olajšati prehod v zaposlitev.

Kar zadeva **predstavnike zaposlenih**, je predvidevanje povezano z njihovo zmožnostjo, da pravočasno uveljavijo svoje socialne in gospodarske pravice na različnih ravneh (kraj, podjetje, skupina podjetij ter tako na nacionalni kot tudi evropski ravni). Predpogoj za to pa je seveda učinkovit in konstruktiven način izvajanja obveščevalnih, posvetovalnih in pogajalskih praks tako na ravni podjetja kot na ravni skupine.

Pri **posameznih zaposlenih** predvidevanje vključuje njihovo zmožnost, da izberejo program usposabljanja, s katerim bodo povečali svoje možnosti zaposlitve na trgu dela in olajšali prehod z enega na drugo delovno mesto. Težave, s katerimi se srečujejo presežni delavci, so odvisne od njihove izobrazbe, pri čemer so tisti z nižjo izobrazbo izpostavljeni večjim tveganjem. Kar zadeva zaposljivost, je očitno, da na delavca ne moremo gledati kot na izoliranega posameznika, ampak da imajo drugi akterji (delodajalec, predstavnik delodajalca, socialni partnerji,

oblasti) pomembno vlogo pri tem, da podpirajo, motivirajo in sprejemajo odločitve posameznih zaposlenih.

Za **socialne partnerje** so kolektivna pogajanja ter druge oblike dvo- in tristranskih pogajanj ter dialog ključna orodja za predvidevanje in obvladovanje sprememb na (nacionalni in evropski/mednarodni) ravni podjetij in panog. Socialni partnerji prav tako igrajo ključno

vlogo pri tem, kako javnost "socialno dojema" določen proces prestrukturiranja.

Nacionalne in regionalne oblasti lahko razvijejo tudi določene dejavnosti, ki so v pomoč ljudem in podjetjem, ki se ukvarjajo s predvidevanjem sprememb in postopkov prestrukturiranja. Vloga regionalnih oblasti je, da uskladijo dejavnosti posameznih akterjev in ponudijo hitre rešitve.

PODJETJA

Podjetja so v središču procesa prestrukturiranja. Kakršno koli učinkovito dejavnje predvidevanja in socialno odgovornega prestrukturiranja **se mora pričeti v okviru posameznega podjetja**. Same interne dejavnosti pa pogosto niso dovolj za preprečevanje ali omiljenje socialnih vplivov prestrukturiranja. Dejavnosti na ravni podjetja je potrebno uskladiti z vzporednimi ukrepi in instrumenti **drugih akterjev** (organizacije socialnih partnerjev, javne oblasti in posamezni zaposleni) **na drugih ravneh upravljanja** (lokalni, regionalni, nacionalni, panožni in evropski).

Ključni element uspešne strategije predvidevanja in preprečevanja negativnih socialnih vplivov prestrukturiranja je izgradnja **kulture in praks trajnega prilagajanja na spremembe**, pri čemer je potrebno **stalno** oblikovati in uporabljati instrumente, ki bodo olajšali prilagoditev in omogočili lažje obvladovanje kriznih situacij: razvijanje posebnih znanj in strokovnih izkušenj na področju obvladovanja sprememb, razvijanje strategij s področja obvladovanja kriznih situacij in oblikovanje sistemov zgodnjega opozarjanja. To pomeni, da je strateška dimenzija del strategije upravljanja podjetja in ni usmerjena h kratkoročni dobičkonosnosti oz. ne teži k povečevanju premoženja. Za te namene se zdi še posebej smiselna ideja, da se znotraj podjetij imenujejo **vodje za obvladovanje**

sprememb, ki se bodo povezali s somišljeniki na drugih ravneh (predvsem na regionalni, nacionalni in panožni ravni).

Pri tem je pomembno poudariti tudi vlogo, ki jo imajo podjetja pri spodbujanju **zaposljivosti** oz. zmožnosti prilagajanja lastne delovne sile. Razvijanje sposobnosti delavcev je ključno za uspeh podjetja kot tudi za urejanje poklicnega življenja samih delavcev.

Zelo pogosto se zgodi, da različni programi usposabljanja in pomoči ne pridejo v poštev za **mala in srednja podjetja**, zaradi česar imajo ta še toliko večje težave pri prilagajanju na organizacijske kot tudi širše gospodarske spremembe. Glede na to, da so mala in srednja podjetja izredno pomembna za ustvarjanje delovnih mest in pospeševanja rasti v EU, to vsekakor ni dobrodošlo. Da bi rešile to težavo, imajo **panožne organizacije in regionalne oblasti** na voljo različna orodja in metodologije (npr. združevanje sredstev), ki upošteevajo časovne, kulturnološke in finančne posebnosti malih in srednjih podjetij. Tovrstni ukrepi, ne samo da pomagajo pri usposabljanju in nudenju pomoči zaposlenim v malih in srednjih podjetjih, ampak tudi strateško usmerjajo podjetja, kar je ključen korak v pravo smer na področju obvladovanja sprememb.

TRAJNI UKREPI

Strateško načrtovanje podjetja pomeni stalno spremljanje situacije in morebitnega razvoja ekonomske in finančne situacije podjetja kot tudi tehnoloških razvojev z vidika širšega trga ter panožnih in socialnih trendov, pri čemer je potrebno upoštevati tudi položaj podjetja v globalnih dobavnih verigah. **Osrednji del tega strateškega načrtovanja** morajo nujno predstavljati **razmišljanja o človeških virih, zaposlovanju in znanjih**, v kar pa je potrebno vključiti tudi upravljanje s človeškimi viri. Samo tako je namreč mogoče oblikovati konkretno politiko **trendov zaposlovanja in načrtovanja potrebnih znanj (ukrepi za večjo zaposljivost)**.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Strateški dolgoročni nadzor, tudi na mednarodni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Stalno spremljanje situacije in morebitnega razvoja ekonomske in finančne situacije podjetja kot tudi tehnoloških razvojev z vidika širšega trga ter panožnih in socialnih trendov. Razvijanje poslovnih strategij, ki vključujejo analize panožnih posebnosti in umeščajo podjetje v globalne dobavne verige. Postaviti razmišljanja o človeških virih, zaposlovanju in sposobnostih v središče strateškega načrtovanja in v to aktivno vključiti upravljanje s človeškimi viri. <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> Oblikovanje dolgoročnega načrta količinskih in kakovostnih potreb ("Zaposliltvena opazovalnica"), povezanega z inovacijami in razvojnimi strategijami. <p>Načrtovanje ukrepov v zvezi z zaposlovanjem in znanji</p> <ul style="list-style-type: none"> Skupaj s predstavniki zaposlenih sestaviti večletni načrt. Zagotavljati redno obveščanje in posvetovanje v zvezi z razvojem zaposlovanja (količinskega in kakovostnega) in ukrepi proti negativnim ali težavnim razvojem. <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> Ukrepi, vezani na fleksibilnost: vzpostaviti dolgoročno fleksibilnost delovne sile in interna pravila za dolgoročno fleksibilnost delovnega časa ("evidence delovnega časa"; rotiranje delavcev). Ukrepi, vezani na usposabljanje: <ul style="list-style-type: none"> Podpreti imenovanje učnih svetovalcev ("predstavnikov usposabljanja"), ki bodo zaposlenim pomagali izbrati primeren program usposabljanja; Redno razvijati posamezne "bilance sposobnosti" (<i>Bilans de compétences</i>) (igre za ocenjevanje posameznikovih sposobnosti in motivacije, ki je namenjeno za določitev ali potrditev posameznikovega programa usposabljanja); Zagotoviti posamezne načrte usposabljanja (s kakovostnimi cilji); Zagotoviti individualne izobraževalne račune (računi, namenjeni financiranju izobraževanja, če se posameznik tako odloči) in sredstva za usposabljanje; Pripraviti pakete usposabljanja v sodelovanju z zunanjimi akterji (regionalne oblasti, univerze/tehnološki inštituti, centri za usposabljanje, ponudniki programov usposabljanja itd.); Ponuditi študijski dopust ("Bildungsurlaub"), ki ga ureja ali zakon ali kolektivna pogodba. | <p>Interno partnerstvo: vključevanje zaposlenih in kolektivna pogajanja</p> <p>Vključevanje zaposlenih, tudi na mednarodni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Obstoj učinkovitega socialnega dialoga. Obstoj stalnega, rednega in učinkovitega obveščanja in posvetovanja s predstavniki zaposlenih, kar jim omogoča sodelovanje že od samega začetka in oblikovanje mnenja o zadevnem vprašanju, prav tako pa so pozorni na zaupnost občutljivih podatkov glede: <ul style="list-style-type: none"> strateške ocene stanja in usmeritev, razvoja zaposlovanja (količinsko in kakovostno) in ukrepov proti morebitnim negativnim ali težavnim razvojem. Vlaganje v krepitev zmogljivosti predstavnikov zaposlenih, vključno s tehničnimi zmogljivostmi (ekonomskimi, finančnimi, industrijskimi itd.). Obstoj sistemov dvotirne komunikacije in poročanje o zastopstvu zaposlenih na različnih ravneh (evropski, nacionalni, regionalni, krajevni). Širjenje informacij v vsej skupini preko Evropskega sveta delavcev. <p>Kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Sporazum s predstavniki zaposlenih o konkretnih postopkih za obvladovanje sprememb in procesa prestrukturiranja, človeških virov, zaposlovanju in vprašanjih glede usposobljenosti. Če je primerno, uporaba mednarodnih sporazumov za določanje okvirlja, znotraj katerega bodo potekali postopki prestrukturiranja na evropski ravni, ki pa bo hkrati omogočal prilagoditve nacionalnim okvirjem. <p>Eksterna partnerstva</p> <p>Na ravni regij</p> <ul style="list-style-type: none"> Redna delovna razmerja in partnerstva z regionalnimi oblastmi, univerzami in ponudniki izobraževalnih programov in usposabljanj, tehnološkimi inštituti, razvojnimi agencijami in drugimi pomembnimi interesnimi skupinami; deliti z njimi dolgoročno strategijo. Izkoristiti sodelovanje in prispevke eksternih zaposlitvenih in izobraževalnih opazovalnic. Sodelovanje v partnerstvih, mrežah in drugih pobudah na drugih ravneh (panožni, nacionalni itd.). |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ukrepi, vezani na razvoj poklicne poti: <ul style="list-style-type: none"> • "Dnevi poklicnih dejavnosti" (orodja za poklicno usmerjanja, predstavljena na dnevu odprtih vrat); • "Poklicni kotički" (informacije za zaposlene glede razvoja delovnih mest, trenutnih ukrepov in mobilnosti); • Razviti ukrepe za rotiranje delavcev. • Drugi ukrepi: <ul style="list-style-type: none"> • Zaposlovati nove sodelavce (svetovanje, mentorstvo); • Sodelovati pri uvajanju vajencev in dualnem sistemu izobraževanja. <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povečati obseg pogodbenih zadolžitvev (odvisno od dosežene izobrazbe: funkcionalna fleksibilnost, več zadolžitvev ali rotiranje delavcev). • Razviti delovna mesta po "družinah" glede na zahtevane sposobnosti v okviru posamezne družine ter glede na možnost prehoda med posameznimi družinami; dokazila o sposobnostih, pridobljenih znotraj ene družine delovnih mest (orodje za spodbujanje mobilnosti). • Oblikovati sistem internega obveščanja o prostih delovnih mestih znotraj podjetja ali znotraj skupine podjetij. • Izdajanje potrdil (na interni kot tudi na eksterni ravni), ki dokazujejo, da ima zaposleni potrebno znanje in izkušnje. • Oblikovati sheme, ki spodbujajo in lajšajo mobilnost delavcev med podjetji (združenja za mobilnost, ustanovljena v sodelovanju z drugimi podjetji). <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enako obravnavanje, raznolikost in ciljanje na ranljive skupine: poročila o enakovrednem obravnavanju, spodbujati ženske za tehnične poklice ter omogočati manjšinam in ranljivim skupinam dostop do vseh znanj in delovnih mest. • Spremljanje psiho-socialnega zdravja posameznikov z namenom, da se ugotovi, kako dobro se lahko prilagajajo spremembam. | <p>Na ravni podjetij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Učinkovito načrtovanje in sodelovanje z vsemi interesnimi skupinami (še posebej tistimi, ki so del vrednostne verige podjetja), ki jim grozi proces prestrukturiranja in ki lahko zmanjšajo njegov vpliv. • Učinkovita delitev praks z drugimi podjetji preko lokalnih panožnih organizacij delodajalcev. • Pozornost in podpora celotni dobavni verigi. • Ustanovitev ali sodelovanje v centrih za konkurenčnost (združenja podjetij, raziskovalnih centrov in izobraževalnih ustanov, ki sodelujejo pri skupni razvojni strategiji, namenjeni ustvarjanju povezovanj okoli inovativnih projektov). • Ustanovitev ali sodelovanje v centrih za mobilnost (centri, ki spodbujajo in lajšajo mobilnost, tako da pomagajo delavcem in njihovim družinam v času, ko se le-ti soočajo z mobilnostjo). • Ustanovitev ali sodelovanje v mrežah sodelovanja z malimi in srednje velikimi podjetji. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

Obstajajo trije pomembni koraki, kako na socialno odgovoren način obvladati proces prestrukturiranja znotraj podjetij: najprej je potrebno sprejeti **interno soglasje**, da je to potrebno; nato je potrebno **raziskati vse možnosti**, da se izognemo odpuščanju; nazadnje pa je potrebno organizirati in ponuditi **posebej prilagojeno pomoč tistim delavcem**, pri katerih se odpuščanju ni mogoče izogniti, da bi čim prej spet vstopili na trg dela. Ti koraki si ne sledijo v kronološkem zaporedju, ampak pogosto potekajo hkrati.

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>DEJAVNOSTI</p> <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovati jasno poslovno utemeljitev sprememb in procesa prestrukturiranja. • Vnesti načrt prestrukturiranja v dolgoročno strategijo podjetja. • Čim prej posredovati obsežne informacije in izvesti posvetovanja predstavnikov zaposlenih glede predvidenih odločitev o prestrukturiranju delavcem ter jim tako omogočiti, da sodelujejo pri oblikovanju teh odločitev in da si izoblikujejo mnenje o vseh vidikih tovrstnih odločitev. • Kar najbolje izkoristiti Evropske svete delavcev kot orodje smiselnih informacij in posvetovanj pri mednarodnem prestrukturiranju in širjenje rezultatov po vsej skupini. • Vključiti eksterne interesne skupine (regije itd.) v oceno stanja, ki vodi v proces prestrukturiranja. | <p>POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA</p> <p>Notranji viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sporazumi na nacionalni in mednarodni ravni glede obvladovanja prestrukturiranja in posebnih ukrepov. • Odprtost in strateška miselnost, ki mora prevladovati v celotni organizaciji, tudi pri zaposlenih. • Obveščanje in posvetovanje s predstavniki zaposlenih glede vseh predvidenih ukrepov, da bi se doseglo širše soglasje o načrtovanih ukrepih. • Sporazumi s predstavniki zaposlenih o postopkih, ki bodo sledili v primeru posebnih situacij prestrukturiranja. • Vsi akterji morajo biti pošteno zastopani. • Zagotoviti enako obravnavo in enake možnosti za vse zaposlene, pri čemer se je potrebno izogibati univerzalnim rešitvam in v čim večji meri pritegniti sodelovanje srednjega menedžmenta. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Pred pričetkom odpuščanj je potrebno raziskati vse možnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odpuščanje je izhod v sili. • Postopno načrtovanje ukrepov po posameznih fazah. • Raziskati alternativne rešitve: odkup podjetja s strani zaposlenih, redni naravni odhodi zaposlenih, običajno v obliki upokojitve, ali kot izhod v sili prezigodnja upokojitev, sporazumno prenehanje delovnega razmerja, interno ali eksterno prerazporejanje zaposlenih, zmanjšanje delovnih obveznosti, skrajšanje delovni čas, oskrba z internimi viri (insourcing), poklicno usmerjanje, pomoč pri iskanju druge zaposlitve ali pri ustanovitvi podjetja. • Načrtovati obnovitev in dodelitev sredstev industrijskim obratom, za katere obstaja možnost propada, tako kot okoljevarstveni ukrep kot način za ohranitev deleža delovnih mest. <p>Posebej prilagojena pomoč delavcem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustanoviti informacijski in svetovalni center, kjer bodo presežni delavci in tisti, ki jim grozi, da bodo ostali brez službe, dobili obsežne podatke o trgu dela, njihovih pravicah in pogojih odhoda, izbojevanih . • Oblikovanje enot za mobilnost enot in ekip za prerazporejanje znotraj podjetij (ekipe za pre-usmerjanje). • Preko teh enot in ekip ali tudi kako drugače: spodbuditi zaposljivost in ukrepe za omilitev brezposelnosti: <ul style="list-style-type: none"> • <i>usposabljanje in prekvalificiranje, prerazporejanje,</i> • <i>pomoč pri iskanju zaposlitve (vključno s plačanim dopustom, med katerim delavec išče novo zaposlitev),</i> • <i>svetovanje in psihološka podpora tako za delavca, ki je ostal brez službe, kot za tiste, ki so ostali v podjetju,</i> • <i>pomoč pri ustanovitvi malih in srednjih podjetij ter podružnic,</i> • <i>pošteno denarno nadomestilo.</i> • Spremljanje psiho-socialnega zdravja zaposlenih zaradi procesa prestrukturiranja. | <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izkoristiti obstoječa delovna razmerja in partnerstva z regionalnimi oblastmi, univerzami ter izobraževalnimi ustanovami in ponudniki usposabljanj, tehnološkimi inštituti, razvojnimi agencijami in drugimi pomembnimi interesnimi skupinami. • Sodelovanje v regionalnih delovnih skupinah (skupna delovna skupina za podporo delavcem, ki so ostali brez dela; skladi za odpuščene delavce itd.). • Sodelovanje, koriščenje ali ustanovitev mrež sodelovanja z malimi in srednje velikimi podjetji. • Učinkovito spremljanje in nudenje podpore celotni dobavni verigi. |
| PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA | |
| DEJAVNOSTI | |
| <p>Ocena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oceniti in se ponovno pogajati glede procesa s predstavniki zaposlenih. • Objaviti Letno poročilo o socialnih vprašanjih in zaposlovanju s poglavjem, namenjenim prestrukturiranju. <p>Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k spremljanju poklicne poti presežnih delavcev za nekaj časa. | |

PREDSTAVNIKI ZAPOSLENIH

Predstavniki zaposlenih so **glavna protiutež vodstvu** tako na ravni podjetja kot na ravni skupine podjetij. Zato morajo aktivno sodelovati pri **vseh ukrepih predvidevanja** in trajnih mehanizmih, ki jih oblikuje podjetje interno in eksterno. Ker predstavljajo celotno delovno silo, imajo enkratno priložnost, da sodelujejo z vodjo za obvladovanje sprememb, pripomorejo k spremembam in prestrukturiranju brez zapletov in ščitijo interese delavcev.

TRAJNI UKREPI

Kadar govorimo o ukrepih za **predvidevanje in obvladovanje zaposlovanja in potrebnih znanj**, so predstavniki zaposlenih nezamenljiva protiutež vodstvu बो- diski znotraj enega samega podjetja ali skupine podjetij. Predstavljajo namreč končne prejemnike teh politik – zaposlene – in so zato v privilegiranem položaju, da jih mobilizirajo. Prav tako razpolgajo s poglobljenim znanjem in izkušnjami v zvezi s temi vprašanji in se lahko povežejo z zunanjimi organizacijami. Njihovo celostno sodelovanje pri procesu prilagajanj na spremembe in prestrukturiranje v začetni fazi predvidevanja je torej ključno.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Strateški dolgoročni nadzor, tudi na mednarodni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Sodelovanje pri trajnem spremljanju situacije in morebitnega razvoja ekonomske in finančne situacije podjetja kot tudi tehnoloških razvojov z vidika širšega trga ter panožnih in socialnih trendov. Sodelovanje in pomoč pri oblikovanju poslovnih strategij, ki vključujejo analize panožnih posebnosti in umeščajo podjetje v globalne dobavne verige. <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> Sodelovati pri odkrivanju novih potreb (količinskih in kakovostnih) po kvalificiranih delavcih s poudarkom na inovacijah in razvojnih strategijah. <p>Sodelovanje zaposlenih pri večletnem načrtu</p> <ul style="list-style-type: none"> Prispevati k večletnemu načrtu o zaposlovanju in potrebnih znanjih. Aktivno sodelovati pri postopkih obveščanja in posvetovanja, namenjenih predvidevanju razvoja zaposlovanja in sprejemanju ukrepov proti težavnim trendom. <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> Preko pregovarjanj in kolektivnih pogajanj prispevati k fleksibilnim in varnim pogodbenim dogovorom (dolgoročna fleksibilnost, zaposljivost/usposabljanje/razvoj poklicne poti/mobilnost). Aktivno sodelovati pri pripravi in sprejetju vseh posebej prilagojenih podpornih ukrepov. Pomagati zaposlenim, še posebej tistim, najbolj prizadetim, v obliki "učnih svetovalcev" (nuditi osebne nasvete o izobraževanju, poklicih, tečajih, kvalifikacijah, finančni pomoči za učenje itd.). Ustanoviti opazovalnice za spremljanje zdravja zaposlenih s poudarkom na tem, v kolikšni meri so se le-ti sposobni prilagoditi spremembam. <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> S pomočjo pregovarjanj in kolektivnih pogajanj doseči, da se poveča pogodbeni obseg zadolžitvev. Sodelovati pri, in kadar je mogoče, tudi izboriti vse predvidene ukrepe v zvezi z mobilnostjo. <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Sodelovati pri opredelitvi, pogajanjih in izvajanju politike enakih možnosti, protidiskriminatorne politike in politike nudenja pomoči ranljivim skupinam. | <p>Interno partnerstvo: vključevanje zaposlenih in kolektivna pogajanja</p> <p>Sodelovanje pri postopkih vključevanja zaposlenih, tudi na mednarodni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Poudariti, kako pomembno je, da so vprašanja, povezana z zaposlovanjem in usposobljenostjo, osrednji del strateškega načrtovanja in odločitev podjetja. Lastni mehanizmi za spremljanje ekonomskega in finančnega položaja podjetja in morebitnega razvoja ter prispevati k procesu obveščanja, posvetovanja in skupnega ocenjevanja strateških vprašanj na osnovi neodvisnih analiz. Sodelovanje pri sprejemanju strateških in specifičnih odločitev znotraj podjetja kot tudi pri vseh postopkih obveščanja in posvetovanja, povezanih s trendi zaposlovanja in načrtovanjem potrebnih znanj. Vlaganje v dejavnosti, ki se izvajajo preko Evropskih svetov delavcev, z namenom razviti širše znanje; posredovati to znanje na vseh ravneh skupine preko formalnih in neformalnih mrež in mehanizmov. Spodbujanje izmenjave informacij med predstavniki podjetja in predstavniki države – uradi sindikatov na različnih ravneh podjetja, sodelovanje med različnimi evropskimi telesi in predstavniki na različnih ravneh (evropski, nacionalni in krajevni). Mehanizmi za spodbujanje zmogljivosti posredovanja preko usposabljanja vseh predstavnikov na področjih ekonomije, financ in industrijskih vprašanj ter preko zunanjih znanj in izkušenj. Vlaganje časa in sredstev v ranljive skupine zaposlenih (ženske, mladi, invalidne osebe, starejši itd.). Zagotoviti enako obravnavo in možnosti za vse zaposlene, pri čemer se je potrebno izogibati univerzalnim rešitvam in v čim večji meri pritegniti sodelovanje srednjega menedžmenta. <p>Kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Vključevanje v sporazume podjetja, ki pokrivajo načrtovanje človeških virov in potrebnih znanj (načrtovanje človeških virov, zaposlovanja/potrebnih znanj in procesa prestrukturiranja), v sporazume o predvidevanju vključiti vprašanja glede zaposlovanja/potrebnih znanj). Učinkovita uporaba mednarodnih sporazumov na ravni podjetij za zgoraj omenjene namene. <p>Eksterna partnerstva</p> <p>Na ravni regij</p> <ul style="list-style-type: none"> Sodelovanje v regionalnih partnerstvih in mrežah, vključno z zaposlitvenimi in izobraževalnimi opazovalnicami. Sodelovanje v podobnih pobudah na drugih ravneh (panožni, nacionalni itd.). <p>Na ravni podjetij</p> <ul style="list-style-type: none"> Oblikovanje delovnih razmerij in izmenjav s predstavniki dobavnih verig. Sodelovanje pri ukrepih za pomoč okolškemu poslovnemu okolju. Razvoj mednarodnih omrežnih izmenjav. Spodbujanje ukrepov za pomoč zaposlenim pri podizvajalcih v okviru prestrukturiranja. |

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

Predstavniki zaposlenih imajo ključno vlogo pri treh glavnih korakih procesa prestrukturiranja: iskanje soglasja, preučevanje vseh možnosti, da bi se izognili odpuščenju, in nudenje pomoči, prilagojene delavcem, ki so ostali brez zaposlitve.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z vodstvom sestaviti skupno oceno stanja ter jo deliti z interesnimi skupinami na vseh ravneh. • Sodelovati in prispevati k ukrepom vodstva, namenjenim obveščanju in posvetovanju s predstavniki zaposlenih glede upravičenosti in vsebinske ustreznosti predvidenih ukrepov prestrukturiranja. • Uporabiti Evropski svet delavcev kot forum in Zvezo evropskih sindikatov kot vir izkušenj in znanj v primeru mednarodnih postopkov prestrukturiranja. • Sporazumeti se glede specifičnih postopkov podjetja za obvladanje posebnih situacij prestrukturiranja. <p>Pred pričetkom odpuščenja je potrebno raziskati vse možnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivno sodelovanje v razpravah z vodstvom glede alternativ v zvezi z odpuščanjem. • Sodelovati pri okvirnih sporazumih na evropski ravni za obvladovanje prestrukturiranja v sodelovanju z Evropskim svetom delavcev in ob pomoči tako nacionalnih sindikatov kot tudi Zveze evropskih sindikatov. • Sodelovati pri pogajanjih z vodstvom glede možnih alternativ. • Omrežna izmenjava izkušenj in mnenj z lokalnimi akterji, evropskimi predstavniki in drugimi predstavniki v vrednostni verigi. <p>Individualna in posebej prilagojena pomoč delavcem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k informacijskim in posvetovalnim centrom. • Preko pogajanj in sporazumov prispevati k opredelitvi in izvajanju mehanizmov za podporo posameznim delavcem, ki jim grozi brezposelnost. • Spremljanje presežnih delavcev, dokler ne najdejo nove zaposlitve. | <p>Notranji viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje različnih razpoložljivih instrumentov in virov ter sodelovanje pri tečajih usposabljanja, ki jim sledi pogovor z delavci. • Kar najbolj podrobno preučiti instrumente obveščanja/posvetovanja in pogajanja tako s proceduralnega vidika obvladovanja prestrukturiranja kot tudi z vidika posameznih ukrepov. • Odprtost in strateška miselnost, ki mora prevladovati v celotni organizaciji, tudi pri zaposlenih in njihovih predstavnikih. • Izboljšanje in spodbujanje enakih pogledov predstavnikov različnih zaposlenih. <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje pri zunanjih partnerstvih, širših mrežah in v mehanizmi in strukturah za pomoč posameznim delavcem (npr. regionalne delovne skupine). • Vključitev celotne dobavne verige pri pripravi in obvladovanju procesa prestrukturiranja. |

PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ocena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oceniti vplive prestrukturiranja in se ponovno pogajati glede sporazumov, če je to potrebno. • Spremljanje učinkovitosti socialnih ukrepov procesa prestrukturiranja. • Prispevati k pripravi Letnega poročila o socialnih vprašanjih in zaposlovanju in podati mnenje o le-tem. <p>Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k spremljanju poklicne poti presežnih delavcev za nekaj časa. |

ZAPOSLENI

Zaposleni so skupaj s podjetji glavni akterji v procesu prestrukturiranja in so hkrati zelo pogosto tudi glavna žrtev procesa prestrukturiranja. Brez ozira na specifične odgovornosti drugih akterjev pri oblikovanju vrste pogojev, ki bodo delavcem omogočili, da se prebijejo skozi te procese, je uspeh kakšnih koli prizadevanj za zmanjšanje socialnih stroškov prestrukturiranja, kar zadeva odgovornost delavcev, odvisen od:

- njihove lastne iniciative, dinamike in pozitivne naravnosti ves čas in ne samo, ko jim grozi proces prestrukturiranja ali izguba službe;
- njihove zmožnosti, da zberejo informacije, ki jim bodo pomagale pri razumevanju situacije (če je mogoče, še pred pričetkom samih postopkov prestrukturiranja), in se prilagodijo razmeram;
- njihove povezanosti s predstavniki na vseh ravneh;
- njihove zmožnosti, da povečajo svojo zaposljivost in mobilnost ali da spremenijo zaposlitev;
- njihovih in ukrepov, namenjenih pomoči delavcem in spodbujanju njihove **zaposljivosti**;
- okvirov in ukrepov, namenjenih pomoči delavcem in spodbujanju bolj ali manj le, če so vzpostavljeni ustrezni **okvirji in institucionalni** konteksti.

Možnosti usposabljanja in pomoči delavcem se zelo razlikujejo glede na kategorije zaposlenih (začasni delavci, zaposleni preko agencij, začasni delavci itd.) in glede na velikost podjetij.

TRAJNI UKREPI

Zaposleni sami igrajo ključno vlogo pri razvijanju njihovih sposobnosti in znanj, kar jim omogoča, da se lažje prilagajajo (zaposljivost). Naloga drugih akterjev pa je, da se aktivno lotijo oblikovanja okvirjev in institucij, ki delavcem omogočajo, da se vključijo v tiste dejavnosti, ki jim zagotavljajo doseganje zastavljenih ciljev.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvijati mobilnost in zmožnost prilagajanja. • Sodelovati in natančno spremljati, bodisi neposredno ali preko njihovih predstavnikov, načrtovanje potrebnih znanj v podjetju ter razvoj zaposlovanja in potrebnih znanj v celotni regiji. <p>Večletni načrt za zaposlovanje in znanja na ravni podjetij in regij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k večletnemu načrtu, bodisi neposredno ali preko njihovih predstavnikov. • Ohranjati obveščenost o predvidljivih trendih zaposlovanja znotraj podjetja in regije ter o ukrepih, predvidenih za soočanje z morebitnimi težavnimi trendi. <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ukrepi, vezani na fleksibilnost: biti odprt za razvoj in fleksibilnost poklicne poti in delovnega časa. • Ukrepi, vezani na usposabljanje: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Biti odprt nadgrajevanju znanja.</i> • <i>Uveljavljati pravico do izobraževanja in usposabljanja in sprejeti obveznost vključevanja v programe izobraževanja in usposabljanja.</i> • <i>Uporabljati individualni izobraževalni račun.</i> • <i>Vlagati v vseživljenjsko učenje in trajno poklicno usposabljanje.</i> • Ukrepi, vezani na razvoj poklicne poti: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sestaviti življenjepis, spremljati interne možnosti zaposlitve.</i> • <i>Uporabljati internet za iskanje informacij o razvoju podjetij, zaposlovanju in usposabljanju v podjetju in regiji.</i> • <i>Iti k svetovalcu za zaposlovanje; nekoga iz podjetja prositi za oceno potreb po določenih znanjih in posameznikovega primanjkljaja z vidika usposabljanja ("bilan de compétences").</i> • <i>Delati na osebnem ali strokovnem projektu.</i> • <i>Razvijati spretnosti na socialnem področju.</i> • <i>Prositi za redne ocene dela in učinkovitosti in razpravljati o poklicni poti.</i> • <i>Uporabiti vsa razpoložljiva orodja za usmerjanje pri izbiri poklicne poti in mobilnosti izven podjetja za namene načrtovanja lastne poklicne poti.</i> <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biti pripravljen na polivalentnost, če tako določa pogodba. • Izkoristiti interne pripomočke obveščanja za namene interne mobilnosti in premestitev. • Prositi za potrdila o formalnem in neformalnem izobraževanju. • Aktivno iskati informacije o zaposlitvenih priložnostih v prihodnje (preko lokalnih centrov za zaposlovanje, združenj za mobilnost itd.). <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k izvajanju politike enakih možnosti, protidiskriminatorne politike in pomoči ranljivim skupinam in ostati na tekočem glede le-teh. | <p>Interno partnerstvo: vključevanje zaposlenih in kolektivna pogajanja</p> <p>Vključevanje zaposlenih tudi na mednarodni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzpostaviti pogoje za spodbujanje socialnega dialoga. • Biti v stalnem stiku s predstavniki zaposlenih glede strateških vprašanj v podjetju. • Imeti na voljo podatke o podjetniškem/ panožnem/ lokalnem gospodarskem okolju. <p>Kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razpoložljivi podatki o obstoječih sporazumih in postopkih za obvladovanje sprememb in prestrukturiranja, vključno s tistimi, ki so jih vodstva in predstavniki zaposlenih sklenili na mednarodni ravni. <p>Eksterna partnerstva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razpoložljivi podatki glede priložnosti zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja v prihodnje (z lokalnimi in nacionalnimi oblastmi). • Odkrito sodelovanje pri vseh pobudah, organiziranih s strani regionalnih oblasti, ki so namenjene spodbujanju zaposlovanja in usposabljanja. |

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

Mnogi izmed trajnih ukrepov so uporabni tudi takrat, ko proces prestrukturiranja postane resničnost. Delavci, ki so aktivno udeleženi pri izvajanju tovrstnih trajnih ukrepov, so bolje pripravljeni na soočenje z morebitno izgubo službe, prav tako pa se bodo lahko hitreje vrnili na trg dela. Poleg že omenjenih trajnih ukrepov pa so v primeru prestrukturiranja zelo uporabni tudi nekateri drugi.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iskati informacije o strategiji podjetja in trendih na trgu delovne sile. • Pozanimati se o razvoju podjetja in morebitnih načrtih glede prestrukturiranja. • Ostati v tesnem stiku z vašim predstavnikom in aktivno sodelovati pri postopkih obveščanja, posvetovanja in posredovanja informacij. <p>V okviru iskanja različnih možnosti, da se izognemo odpuščanjem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestaviti individualni akcijski načrt za iskanje službe (nova služba znotraj podjetja ali v drugem podjetju, nova služba v drugem kraju itd.) ter biti pripravljen na premestitev znotraj podjetja/ali v drugo podjetje. • Zaprositi za sestanek z vašim direktorjem še pred pogajanjem o socialnem paketu (da se dogovorita za najboljši socialni paket v zvezi z vašo premestitvijo). • Sodelovati pri obvladovanju procesa prestrukturiranja (psihološki učinek). • Prositi za osebnega svetovalca (t.i. coaching). • Prositi za izobraževanje na področju iskanja službe, poklicnega svetovanja in specifičnega usposabljanja v skladu s ponudbami za delo. • Izkoristiti "dopust za namene usposabljanja". <p>Izkoristiti individualne pomoči, namenjene delavcem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostati v tesnem stiku s predstavniki zaposlenih v zvezi z načrtom in procesom prestrukturiranja. • Ostati v stiku z "enotami za prerazpisovanje" ali "ekipami za preusmerjanje" (enota znotraj podjetja, ki spremlja presežne delavce), če le-te obstajajo. • Vpisati se na zavod za zaposlovanje, ki posreduje ponudbe za delo. • Prositi delodajalca za pomoč pred dejanskim prenehanjem delovnega razmerja (plačan dopust za iskanje nove službe; druge strukture/ pomoč znotraj podjetja). • Med obdobjem brezposelnosti prositi za usposabljanje. • Pripravljati se na razgovor za službo. • Udeležiti se osnovnih izobraževalnih tečajev takoj po izgubi zaposlitve. • V primeru morebitne premestitve poiskati pomoč za namestitev ostalih družinskih članov. • Razmisliti o možnosti "zaposlitvenih združenj" (ki nudijo kolektivno pomoč ljudem, ki odpirajo svoje podjetje) in pričeti s samostojno dejavnostjo. • Pridružiti se organizaciji, ki združuje več delodajalcev (združenja delodajalcev, zaposlitvena združenja, združenja za mobilnost, združenja za pridobivanje ustreznih znanj, krovno podjetje itd.). • Preveriti finančne ponudbe javnih ustanov za programe usposabljanja. | <p>Viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razumljivi podatki o pravnih in konvencionalnih vidikih pravil prestrukturiranja. <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imeti možnost sodelovati v shemi ustvarjanja delovnih mest, ki jo oblikujejo oblasti. |

PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA

DEJAVNOSTI

Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve.

- Sodelovati pri anketah o razvoju vaše poklicne poti.

SOCIALNI PARTNERJI IN PANOŽNE ORGANIZACIJE

Socialni partnerji predstavljajo delodajalce in delavce na medpoklicni in panožni ravni. Socialni partnerji imajo ključno vlogo pri predvidevanju in obvladovanju sprememb. Ker jim mehanizmi socialnega dialoga in kolektivnih pogajanj omogočajo **možnost posredovanja na vseh ravneh** (lokalni, regionalni, nacionalni in evropski), so v privilegiranem položaju za usklajevanje ukrepov, namenjenih spodbujanju in razvijanju socialnih orodij za predvidevanje in obvladovanje prestrukturiranja.

Prav tako so pomembni akterji pri oblikovanju inovativnih socialnih rešitev, gospodarskega in socialnega napredka, solidarnosti, socialne vključenosti ter kakovostnih praks s področja zaposlovanja na vseh ravneh (na ravni podjetja, panoge, regij). Se posebej učinkovita praksa zadnjih let so, s pomočjo kolektivnih pogajanj nastali, jamstveni skladi, skladi za usposabljanje in zaposlitveni skladi.

TRAJNI UKREPI

Socialni partnerji in panožne organizacije imajo ključno vlogo pri predvidevanju strukturnih sprememb in razvoju zaposlovanja in potrebnih znanj. Njihovi ukrepi – še posebej na panožni ravni – lahko dokončajo ali pa dopolnijo ukrepe, sprejete na ravni podjetja, države ali regije.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> Sodelovati pri nastanku in vodenju ustreznih orodij za zgodnje opozarjanje in mehanizmov za predvidevanje ali pripravo procesa prestrukturiranja na nacionalni, regionalni in panožni ravni. Na panožni ravni ustanoviti okvirje, ki omogočajo opazovanje makroekonomskih sprememb in določajo splošne cilje na področju socialne in zaposlovanja. Mobilizirati se pri dolgoročnih predvidevanjih trendov glede razvoja zaposlovanja, delovnih mest in znanj na panožni in regionalni ravni, in sicer preko aktivnega vključevanja v panožne in regionalne opazovalnice v teh regijah. Spodbujati izmenjavo in pogajanja glede inovacij in potreb po novih znanjih v gospodarskem sektorju; spodbujati pogajanja na tem področju. <p>Oblikovanje okvirjev in vključevanje delavcev</p> <ul style="list-style-type: none"> Razviti in preoblikovati instrumente kolektivnih pogajanj, ki spremljajo proces prestrukturiranja; spodbujati kolektivna pogajanja na tem področju na evropski, nacionalni, panožni, regionalni, lokalni ravni in na ravni podjetij. Brez pomoči ali ob pomoči javnih oblasti razviti mehanizme za vzajemno delitev tveganj, povezanih z izgubo zaposlitve (jamstveni skladi, skladi za usposabljanje in zaposlitveni skladi). Sodelovati pri rednih pogajanjih (dvo- ali večstranskih) glede postopkov predvidevanja in obvladovanja sprememb in prestrukturiranja. Sestaviti smernice za predvidevanje prestrukturiranja na ravni panoge, države in podjetja. | <p>Interna partnerstva & socialni dialog: vključevanje zaposlenih in kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Razmere, naklonjene spodbujanju socialnega dialoga. <p>Vključevanje delavcev</p> <ul style="list-style-type: none"> Usklajevanje vlog in dejavnosti predstavnikov na ravni podjetij in na evropski ravni (Evropski sveti delavcev) ter na splošno organizacij na nižji ravni. <p>Kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Usklajevanje vlog različnih akterjev na različnih ravneh: nacionalni, regionalni ali panožni. S pomočjo kolektivnih pogajanj med različnimi panogami in poklici priti do mednarodnih sporazumov na ravni podjetij za predvidevanje in obvladovanje prestrukturiranja in spodbujanja vključevanja predstavnikov delavcev (vključno z Evropskimi sveti delavcev) pri izvajanju tovrstnih sporazumov. Pogajanja o kolektivnih sporazumih glede oblikovanja mehanizmov za vzajemno delitev tveganj, povezanih z izgubo zaposlitve (jamstveni skladi, skladi za usposabljanje ter zaposlitveni skladi) ali sodelovanje v podobnih mehanizmih, ki so jih vzpostavile javne oblasti (na nacionalni, regionalni ali panožni ravni). Oblikovati proceduralne sporazume znotraj panog glede predvidevanja in obvladovanja sprememb (panožne opazovalnice; sveti za usposabljanje, itd.). <p>Eksterna partnerstva</p> <p>Na ravni podjetij</p> <ul style="list-style-type: none"> Miselnost direktorjev in predstavnikov malih in srednje velikih podjetij mora biti naravnana k predvidevanju. Upoštevati je potrebno položaj in značilnosti malih in srednje velikih podjetij. Spodbujati je potrebno dajanje pomoči malim in srednje velikim podjetjem. Spodbujati razprave na ravni lokalnega trga delovne sile ter sodelovanje z agencijami za zaposlovanje. Močno partnerstvo na panožni ravni. <p>Na regionalni ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Socialni dialog in kolektivna pogajanja znotraj podjetja ali panoge, odprta regionalnim in lokalnim oblastem, agencijam za zaposlovanje in drugim pomembnim interesnim skupinam; transparentnost glede dolgoročne strategije. Razvoj usklajenega delovanja ter spodbujanje tristranskih ali štistranskih sporazumov (regionalne oblasti, socialni partnerji, podjetje) glede predvidevanja. Spodbujanje politik za razvoj znanj v sodelovanju s strokovnjaki določene panoge ter spodbujanje sklenitve sporazumov o medpoklicnih regionalnih okvirjih, ki bi pokrivali tudi mala in srednje velika podjetja. <p>Na evropski ravni</p> <ul style="list-style-type: none"> Oblikovati referenčni okvir za predvidevanje sprememb in prestrukturiranja (med poklici in panogami). Obstoječe okvirja za analize na področju zaposlovanja in razvoja znanj na panožni ravni. Obstoječe panožnih partnerstev in dialoga na evropski ravni (npr. skupni programi, sporazumi in programi/ okvirji za skupne ukrepe). |
| <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> Podpreti oblikovanje nadomestila za premostitev in/ali ustanovitev enot za prerazporejanje ali zaposlitvenega centra ter tako dobiti točno predstavo o bodoči poklicni poti vsakega delavca. Oblikovati ali prispevati k nastanku razvojnih izobraževalnih programov na ravni države, regije in podjetja ter spodbujati procese za napredovanje posameznih delavcev. Podpreti oblikovanje poklicnih kuponov za delavce ter tako povečati njihovo zaposljivost. Povezati poklicno usposabljanje z dvigom kakovosti dela za vsakega posameznika. Dvigati ozaveščenost posameznikov o tem, kako pomembno je predvidevanje, še posebej za najbolj izpostavljene skupine. Spodbujati ukrepe, oblikovane po meri posameznikov. <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Zaščititi delovna mesta ter v dobi zaposlovanja olajšati prehod z enega delovnega mesta na drugega bodisi znotraj ali zunaj podjetja, še posebej v okviru kolektivnih sporazumov. Skleniti sporazum o pridobljenih znanjih ("potrdilo o pridobljenih znanjih"). Spodbujati inovativne socialne ukrepe za izboljšanje interne in eksterne mobilnosti delavcev (npr. razvijanje služb za pomoč posameznikom/družinam). <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Upoštevati obstoječe razlike med delavci, da bi se tako izognili diskriminaciji ter se lotiti vprašanih prekalificiranja ali dodatnega usposabljanja zaposlenih, ki so najbolj izpostavljeni tveganjem. Spodbujati enake možnosti. Spodbujati dostop in vrnitev na trg dela ranljivih skupin (delavci z nizko ravnijo izobrazbe, začasnimi delavci, delavci, zaposleni za polovični delovni čas itd.). | |

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliti razumevanje gospodarskega konteksta in ocene stanja s člani in organi v sestavi ter z vsemi interesnimi skupinami. • Sporazumeti se glede poslovne utemeljitve sprememb in procesa prestrukturiranja. • Spodbujati obveščanje, povezovanje in upravljanje več interesnih skupin. <p>Raziskati vse obstoječe možnosti za preprečevanje odpuščanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poenostaviti usklajevanje med evropskimi sindikati, da bi pomagali Evropskemu svetu delavcev pri njegovih preventivnih dejanjih in aktivnemu udejstvovanju. • V primeru čezmejnih prestrukturiranj spodbujati pogajanja na ravni EU. • Pomagati podjetjem in delavcem pri iskanju in razumevanju vrste alternativnih možnosti. • Oblikovati in razviti dinamiko pogajanja glede vseh predvidenih ukrepov za soočanje s procesom prestrukturiranja. • Predvideti specifične kolektivne ukrepe, namenjene malim in srednje velikim podjetjem. • Podpirati raziskave za diverzifikacijo in inovacije (spremeniti proizvodnjo in organizacijo dela), spodbujati prilagajanje delavčevih znanj na nove tehnologije. • Razviti postopke posvetovanja in pogajanja za prilagajanje spremembam, ki temeljijo na izvajanju (preko kolektivnih pogajanj) politik, ki spodbujajo prehod v zaposlitev. • Zagotoviti tehnično podporo članom sindikatov in združen delodajalcev. <p>Podpirati vsakega posameznega delavca, ki je ostal brez zaposlitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpirati interne enote za mobilnost ("ekipe za preusmerjanje"). • Podpirati izvajanje programov za lokalno mobilnost (ki so skupni več podjetjem, še posebej malim in srednje velikim podjetjem, na ravni zaposlovalnih centrov). Program mobilnosti ali poklicnega preusmerjanja ni povezan z enim samim podjetjem ali eno samo panogo ampak vključuje različne interesne skupine. • Ustanoviti linije za psihosocialno pomoč. • Ustanoviti panožne sklade za usposabljanje za namene prerazporejanja zaposlenih. • Razvijati funkcionalne ukrepe, ki pripomorejo k geografski mobilnosti, npr. nadomestila za bivanje in dodatki za mobilnost. • Izvesti ukrepe o mobilnosti delavcev na podlagi potreb podjetij. • Oblikovati pakete za pomoč ljudem, ki se morajo prilagoditi na brezposelnost ali ponovno zaposlitev. | <p>Notranji viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pogajanja za sklenitev sporazumov na vseh ravneh s poudarkom na njihovi socialni usklajenosti. <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje med vsemi interesnimi skupinami: teritorialne oblasti, zasebne agencije, nevladne organizacije. • Sodelovanje z vlado za odstranjevanje ovir (večja fleksibilnost med krizo). • Razvoj mrež, ki ustvarjajo malim in srednje velikim podjetjem naklonjeno okolje. • Na evropski ravni: opredelitev referenčnih okvirjev za obvladovanje prestrukturiranja. |

PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ocena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spremljanje dogajanja. • Spodbujati izmenjavo dobrih praks med vsemi akterji. • Spremljati trenutne prakse za zmanjšanje socialnih stroškov in širjenje najboljših praks. • Spremljanje izvajanja sporazumov (na vseh ravneh). <p>Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispevati k spremljanju poklicne poti presežnih delavcev za nekaj časa. |

REGIONALNE OBLASTI

Poleg vlad imajo regionalne oblasti ključno vlogo pri **usklajevanju dela interesnih skupin**, ki v regijah posredujejo preko postopkov prestrukturiranja ali pa sodelujejo pri procesih predvidevanja (podjetja, predstavniki zaposlenih, socialni partnerji in industrijske organizacije, regionalne razvojne agencije, inštituti za izobraževanje in usposabljanje, posamezni zaposleni itd.).

Druge naloge, ki jih je proces prestrukturiranja že hudo prizadel ali pa jih to še čaka. Druga naloga, ki spada v okvir zadolžitve regionalnih oblasti, je povezana s **spodbujanjem regionalnega razvoja ter gospodarskega in socialnega preoblikovanja** regij, ki jih je proces prestrukturiranja že hudo prizadel ali pa jih to še čaka.

V zvezi s tem se zdi pomembno, da regije oblikujejo **regionalno delovno skupino** (telo, ki vključuje vse interesne skupine, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem v regiji) in usposobijo **“Vodje za obvladovanje sprememb”**, ki bodo vse ekonomske, socialne in institucionalne akterje spodbujali k izpolnjevanju teh dveh ciljev.

Učinkovitost procesov predvidevanja, ki jih razvijajo akterji, je odvisna od tega, koliko časa imajo na voljo akterji za to, da se odzovejo strateško in učinkovito. Zgodnja ocena stanja prispeva k učinkovitemu predvidevanju, medtem ko poznejša (ali napačna) ocena stanja onemogoči možnosti tako strateškega kot operativnega predvidevanja. Čas igra pri tem ključno vlogo.

TRAJNI UKREPI

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustanoviti regionalne opazovalnice za spremljanje gospodarskih sprememb, zaposlovanja in znanj. • Zbiranje podatkov za načrtovanje na lokalni ravni. • Ustanoviti regionalne službe za obveščanje, katerih naloga je spremljanje gospodarstva in oblikovanje sistemov za zgodnje opozarjanje. • Ustanoviti redna delovna razmerja z velikimi podjetji ter tako zbirati podatke o strateških načrtih, ki vplivajo na gospodarstvo v regiji in pripomorejo k izmenjavi podatkov o regionalnih razvojnih pričakovanjih. • Preverjanje sposobnosti na podlagi vprašalnikov. • Ustanoviti klube vodij upravljanja človeških virov za obvladovanje sprememb. <p>Večletni načrt poslovanja, zaposlovanja in potrebnih znanj</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spodbujati in podpirati regionalni razvoj: <ul style="list-style-type: none"> • <i>izvesti analizo SWOT gospodarstva v regiji,</i> • <i>promovirati regijo pri novih potencialnih vlagateljih,</i> • <i>določiti inovativne vodilne panoge v regiji,</i> • <i>analizirati lokalni trg delovne sile z vidika tveganj, povezanih z zaposlovanjem,</i> • <i>zbrati akterje, da sestavijo skupno oceno stanja,</i> • <i>oblikovati partnerstva za načrtovanje potrebnih znanj,</i> • <i>izvesti okoljske revizije, da se ugotovi, če je mogoče oblikovati nova delovna mesta v okviru okoljskih projektov,</i> • <i>razmisлити o specifičnih gospodarskih conah,</i> • <i>spodbujati nastanek podjetij na lokalni ravni,</i> • <i>prisrčiti sredstva za raziskave in razvoj (R&R),</i> • <i>razmisлити o javnih subvencijah za "zelena dela".</i> • Ostati obveščeni o načrtih podjetij glede razvoja zaposlovanja. <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomagati pri izdajanju potrdil o formalni in neformalni izobrazbi. • Spodbujati politiko vseživljenjskega učenja v regiji. • Predlagati sistem kreditnih točk za usposabljanje. <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovati podatkovno bazo delodajalcev, ki potrebujejo fleksibilno delovno silo. • Povezati delavce z delodajalci. | <p>Interno partnerstvo:</p> <p>Znotraj regije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stalna telesa na lokalni ravni za spremljanje sprememb: regionalna delovna skupina in "Vodja za obvladovanje sprememb". • Ustanovitev teritorialnih zaposlovalnih paktov (partnerstva interesnih skupin za ohranjanje zaposlovanja). • Ustanovitev regionalnih javno-zasebnih partnerstev za nadzor in soočanje s prestrukturiranjem. • Okrepljena regionalna institucionalna struktura za sposobnosti in znanja. • Potrjena upravičenost regionalnih opazovalnic. • Pričakovanja, ki ne vključujejo zgolj tradicionalnih akterjev (npr. posvetovanje z lokalnim prebivalstvom). <p>Na ravni podjetij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje javno-zasebnega partnerstva za predvidevanje gospodarskih sprememb. • Sodelovanje z univerzami, višjimi šolami in inštituti za R&R. • Usposabljanje zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih na področju zaposlovanja in načrtovanja potrebnih znanj. • Identificiranje grozdov (npr. velika podjetja in dobavitelji). • Spodbujanje dialoga med velikimi podjetji ter malimi in srednje velikimi podjetji. • Podpora združenjem za konkurenčnost (grozdi podjetij), tehnološkim programom (skupna podjetja za R&R) ter orodjem za spodbujanje R&R. <p>Eksterne zadolžitve in partnerstva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje pri izmenjavi dobrih praks tako na nacionalni kot evropski ravni. |

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustanovitev sistema za zgodnje opozarjanje. • Zbrati akterje, da sestavijo skupno ocena stanja. • Narediti študijo vpliva procesa prestrukturiranja, vključno z vsemi lokalnimi partnerji. <p>Pred pričetkom odpuščanja je potrebno raziskati vse možnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpreti prevzem vitalnega dela podjetja in ustanavljanje novih podjetij. • Podpreti zaposlene pri poskusih prevzema podjetja, ki se je znašlo v krizi ali ki nima dediča. • Ustanovitev mobilne enote za preusmerjanje (kooperativna enota za prerezporejanje delavcev, še posebej v malih in srednje velikih podjetjih). • Promovirati regijo za nove vlagatelje ali krepite lokalne enote. • Pomagati pri iskanju novih uporabnikov zapuščenih objektov. • Lajšati postopke mediacije. <p>Zaposlenim, ki so ostali brez dela, nuditi individualizirano pomoč</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ukrepi, vezani na usposabljanje: <ul style="list-style-type: none"> • ustanovitev portalov za poklicno usmerjanje in usposabljanje; • spodbujanje usposabljanja preko javnih ekip za preusmerjanje; • podpirati razvoj in nuditi tečaje usposabljanja (namenjene npr. razvijanju osnovnih znanj, iskanju službe ali podjetništvu). • Ukrepi, vezani na mobilnost: <ul style="list-style-type: none"> • ustanoviti programe za mobilnost, prekalificiranje delavcev in gospodarski razvoj; • oblikovati skupne programe za nova delovna mesta za mala in srednje velika podjetja ter za socialna podjetja; • podpreti združenja delavcev in nova podjetja; • organizacija informativnih dogodkov "vse na enem mestu" (kjer lahko zaposleni pridobijo vse želene podatke na enem samem kraju). • spodbujanje geografske mobilnosti (prevoz/bivališče/otroški vrtec) preko financiranja ali sofinanciranja posameznih akcij mobilnosti; • podpreti oblikovanje zaposlitvenih združenj s strani skupin delodajalcev; • oblikovati posebne centre za brezposelne; • povezati odpuščene delavce s podjetji, ki potrebujejo usposobljen kader. <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preprečiti izoliranost zaposlenih z ustanovitvijo socialnih mrež. • Omogočiti usposabljanje delavcem, zaposlenim za skrajšani ali polovični delovni čas, ter najbolj ranljivim skupinam. | <p>Viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ko nastopi proces prestrukturiranja, uporabiti regionalno delovno skupino kot sredstvo za mobilizacijo vseh akterjev in sredstev. • Nuditi finančno podporo, če je to upravičeno. • Podpirati jamstva in bančna posojila malim in srednje velikim podjetjem. • Viri EU/nacionalnega/drugega financiranja za podporo pobudam za oblikovanje novih delovnih mest. • Usklajevanje prijav, naslovljenih na Evropski globalizacijski sklad in druge evropske/nacionalne sklade. • Financiranje podpornih dejavnosti predstavnikov zaposlenih. • Financiranje regionalne strukture/mreže usklajevanja. • Usklajevanje različnih dejavnosti, namenjenih pripravam na prehod na drugo delovno mesto. • Ustanovitev služb za hiter odziv na določeno situacijo. • Zmožnost hitrega odziva na regulatorne zahteve akterjev. <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora inovativnim malim in srednje velikim podjetjem. • Sistemi pomoči malim in srednje velikim podjetjem, vključno z dostopom do kredita, usposabljanja, subvencij, posvetovanj. • Obstoje programov, ki vključujejo več interesnih skupin (pogodbe za poklicno preusmerjanje). • Podpora sodelovanju med javnimi zavodi za zaposlovanje in zasebnimi agencijami za zaposlovanje. • Mehanizmi, ki omogočajo, da so čezmejne mreže na voljo tistim, ki sodelujejo pri ustvarjanju novih zaposlitev ali začasnih dodelitvah. |

PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ocena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oceniti ukrepe prestrukturiranja in objaviti rezultate. • Analizirati obvladovanje prestrukturiranja ter ustanoviti vodilno organizacijo, katere naloga bo obvladovanje prihodnjih primerov prestrukturiranja. • Pregledati regionalno razvojno strategijo z vidika izkušenj s področja prestrukturiranja in vpliva procesa prestrukturiranja. <p>Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dolgoročno ocenjevanje poklicnih poti delavcev, ki so ostali brez zaposlitve. • Oblikovati podatkovno bazo raziskav s področja upravljanja poklicnih poti. |

NACIONALNE OBLASTI

Čeprav so glavni akterji v procesu prestrukturiranja podjetja, njihovi zaposleni in socialni partnerji, imajo tudi nacionalne oblasti pomembno vlogo. Te namreč oblikujejo pomemben zakonodajni okvir, določijo in zasledujejo cilje zaposlovalne politike, upravljajo s pomembnimi orodji za predvidevanje, razpolagajo s sredstvi za pomoč zaposlenim (preko izobraževanja in inštitutov za usposabljanje, zaposlovalnih centrov itd.) in nenazadnje upravljajo tudi s precejšnjim deležem finančnih sredstev, ki jih lahko dodelijo podjetjem in zaposlenim, ki jih prizadene proces prestrukturiranja. Druga orodja, s katerimi upravlja vlada, so mediacija, pripomočki predvidevanja in sheme različnih pobud. Glavni prispevek vlade pa je ustanavljanje ali podpiranje oblikovanja mehanizmov za vzajemno delitev tveganj (jamstveni skladi, skladi za usposabljanje ter zaposlitveni skladi).

TRAJNI UKREPI

Vlade in nacionalne javne uprave imajo sredstva, da lahko pomagajo drugim akterjem pri oblikovanju in razvoju **mehanizmov za načrtovanje trendov zaposlovanja in potrebnih znanj**. Uspešno prestrukturiranje ni mogoče brez močne podlage, ki jo ustvari vlada z dejavnostmi, ki vplivajo na vrsto nacionalnih politik. Za to pa je prav tako potrebno ustrezno zakonodajno, regulativno in finančno okolje.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sprotno načrtovanje zaposlovanja in potrebnih znanj v podjetju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustanovitev nacionalne opazovalnice za zaposlovanje in usposabljanje v sodelovanju z ustreznimi akterji (panoge in regije). • Uskladi in podpirati (vključno s financiranjem) panožne in regionalne opazovalnice. • Razviti orodja za napovedovanje in predvidevanje potreb na področju zaposlovanja in znanj. • Oblikovanje orodij za učinkovito izmenjavo podatkov o trgu delovne sile. <p>Oblikovanje večletnega načrta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovati ali razviti zakonodajni okvir, ki omogoča predvidevanje sprememb in prestrukturiranja. • Oblikovanje nacionalnega operativnega načrta za zaposlovanje in pridobivanje znanja. • Povezati priložnosti za izobraževanje in usposabljanje, ki jih ponujajo ustanove, s potrebami podjetij in panog. • Spodbujati načrtovanje "trendov zaposlovanja in potrebnih znanj" znotraj podjetij. • Oblikovati vsenacionalne jamstvene sklade s prispevki podjetij, ki služijo financiranju prilagajanja delavcev (pred ali po izgubi zaposlitve) v obliki finančne pomoči, usposabljanja ali drugih ukrepov aktivnega trga dela; ali pa podpora oblikovanja takšnih mehanizmov na regionalni ravni ali s strani socialnih partnerjev. | <p>Interno partnerstvo:</p> <p>Vključevanje zaposlenih in kolektivna pogajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora pregovaranju in kolektivnih pogajanj v zvezi s predvidevanjem sprememb in prestrukturiranjem ter tudi v zvezi z zaposlovanjem v prihodnje in načrtovanjem usposabljanja na nacionalni in panožni ravni ter na ravni podjetij. • Podpora vključevanja delavcev v dejavnosti predvidevanja na ravni podjetij preko zakonodajnih in drugih postopkov. <p>Eksterna partnerstva</p> <p>Na ravni regij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje sodelovanja med akterji in regijami (ožvitev odnosov pred in). • Delitev vlog in učinkoviti okvirji sodelovanja med zadevnimi javnimi in zasebnimi akterji. • Podpora regionalnim pobudam za oblikovanje mehanizmov predvidevanja sprememb in prestrukturiranja; podpora zaposlovanju in načrtovanju usposabljanj ter vzajemni delitvi tveganj. • Okrepiti medvladnega sodelovanja (oddelki za zaposlovanje, finance, industrijo, trgovino, regionalni razvoj). • Potrditi upravičenost regionalnih opazovalnic. <p>Na ravni podjetij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spodbujati socialni dialog, kolektivna pogajanja in tristranske mehanizme za reševanje tako strateških kot specifičnih vprašanj. • Spodbujati učinkovito podjetništvo ter mala in srednje velika podjetja na zgoraj navedenih področjih. • Pričeti s programi nacionalne produktivnosti in izboljšanja delovnih mest. • Izboljšati sodelovanje med akterji, da bi razvili usposabljanje (skupne strukture/telesa). • Razvoj grozdov (povezanih podjetij). <p>Na evropski ravni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usklajevanje delovanja na regionalni, nacionalni in evropski ravni (strukturni skladi). • Mobilizacija vseh oblik pomoči ter učinkovito črpanje sredstev iz strukturnih skladov glede na prioritete zgoraj zastavljenih ciljev. • Sodelovanje pri ali podpori izmenjavi dobrih praks na evropski ravni. |
| <p>Ukrepi, naslovljeni na posamezne zaposlene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Okrepiti aktivne politike trga dela. • Ponuditi načrte usposabljanj, usmerjene v prihodnost. • Oblikovati nacionalne strategije vseživljenjskega učenja. • Podpirati razvijanje sposobnosti s posebnim poudarkom na splošnih znanjih in sposobnostih. • Ponuditi službe za poklicno svetovanje kot tudi individualne izobraževalne račune. • Spodbujati kombinacijo skrajšanega delovnika z aktivnimi ukrepi kot alternativa odpuščanju. • Spremljati duševno in socialno stanje zaposlenih in oblikovati preventivne ukrepe. • Skupaj s podjetji in drugimi interesnimi skupinami financirati in sofinancirati zgoraj navedene ukrepe. <p>Ukrepi za spodbujanje interne in eksterne mobilnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvijati nacionalno politiko in pobude za spodbujanje geografske in poklicne mobilnosti. • Oblikovati zakonodajne in operativne okvire za prehod z enega delovnega mesta na drugo. • Oblikovati sisteme za potrjevanje pridobljenih znanj in prenosljivost teh znanj na druga delovna mesta. • Omogočiti dostop do poklicnega usposabljanja vsem, še posebej delavcem z nižjo izobrazbo. • Financirati in podpreti kvalifikacijske sheme. <p>Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje raznolikosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovati primerne politike na področju enakih možnosti in diskriminacije ter programe kot tudi ukrepe, osredotočene predvsem na najbolj ranljive skupine. | |

MED PROCESOM PRESTRUKTURIRANJA

Za poklicno preusmerjanje, partnerstva in upravljanje je ustrezen zakonodajni in operativni okvir neizogibno potreben.

| DEJAVNOSTI | POGOJI ZA USPEH IN VZPOSTAVLJANJE OKVIRJA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Skupna ocena stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zbirati podatke o odpuščajih na nacionalni, regionalni in panožni ravni. • Spremljati vpliv prestrukturiranja v specifičnih panogah in regijah, ki so bile še posebej hudo prizadete. • Podpirati sisteme zgodnjega opozarjanja, vzpostavljene na regionalni ravni. <p>Raziskati vse obstoječe možnosti pred pričetkom odpuščanj</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spodbujati in pomagati pri oživitvi gospodarstva v regijah, ki jih je prestrukturiranje hudo prizadelo. • Spremljati socialne načrte (ukrepi, ki nudijo alternative odpuščanjem, pomoč pri iskanju nove zaposlitve in nadomestila) ter spremljevalne ukrepe, namenjene delavcem, ki jim grozi izguba zaposlitve. • Okrepiti vlogo javnih zavodov za zaposlovanje in se pri tem osredotočiti na njihovo delo z najbolj prizadetimi skupinami. • S pomočjo zakonodaje ustanoviti programe in strukture za nove zaposlitve. • Spodbujati neposredno ustvarjanje delovnih mest. • Oblikovati mehanizme za vzajemno delitev tveganj in dejavnosti. • Podpreti zaposlene pri poskusih prevzema podjetja, ki se je znašlo v krizi ali ki nima dediča. <p>Podpirati vsakega posameznega delavca, ki je ostal brez zaposlitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olajšati dostop do finančnih in upravnih sredstev. • Podpreti ustanovitev lokalnega programa za nove zaposlitve in mobilnost: spodbujati sodelovanje javnih zavodov za zaposlovanje in uporaba aktivne politike trga dela. • Olajšati mobilnost presežnih delavcev s spodbudami v obliki odpravnin in nadomestil, da bi tako zmanjšali vpliv morebitnega izpada osebnega dohodka. • Omogočiti nadomestila za brezposelnost najbolj ranljivim skupinam delavcev (ženske, mladi, tisti z nizkimi dohodki itd.). • Razviti migracijsko politiko, usmerjeno k trgu dela (pozornost, usmerjena na kvalifikacije). • Oblikovati in hitro prilagoditi dejavnosti za iskanje dela presežnim delavcem. • Omogočiti usposabljanje s področja podjetništva z namenom pomagati brezposelnim ustanovljati mala in srednje velika podjetja. • Spodbujati mala in srednje velika podjetja ter samozaposlene osebe pri ustvarjanju delovnih mest. | <p>Viri in postopki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovanje predpisov o specifičnih orodjih prestrukturiranja (npr. enote za prerazporjanje). • Oblikovanje in/ali podpora "delovnim skupinam za prestrukturiranje" v prizadetih območjih z namenom usklajevanja dejavnosti vseh pomembnih akterjev (javni zavodi za zaposlovanje, zavodi za socialno varnost, centri za usposabljanje itd.). • Omogočanje "strateškega" partnerstva med poslovnim okoljem, lokalnimi regionalnimi oblastmi ter inštituti za izobraževanje in usposabljanje. • Vključevanje javnih zavodov za zaposlovanje pri izvajanju lokalnih programov za delavce, ki so ostali brez zaposlitve. • Oblikovanje mehanizmov za nadomestila in podporo, s čimer bi pomagali podizvajalcem ali prizadetemu prebivalstvu. • Oblikovanje zaposlitvenih svetov. • Usklajevanje akterjev (deljena mnenja, podporne politike, nadzor in spremljanje). • Stalno posvetovanje s predstavniki malih in srednje velikih podjetij. • Spodbujanje povezovanja malih in srednje velikih podjetij, ki se bodo na ta način lažje soočila z izzivi prestrukturiranja. <p>Sodelovanje eksternih akterjev</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozornost usmerjena na skladnost nacionalne zakonodaje z direktivami EU glede prestrukturiranja. • Usklajevanje delovanja na nacionalni in evropski ravni (strukturni skladi). • Učinkovito črpanje sredstev iz strukturnih skladov glede na prioritete zastavljenih ciljev. • Sodelovanje pri ali podpora izmenjavi dobrih praks na evropski ravni. |

PO PROCESU PRESTRUKTURIRANJA

| DEJAVNOSTI | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Ocena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izmenjati izkušnje z drugimi državami. • Izmenjati najboljše prakse na nacionalni ravni. • Oceniti situacijo 6 mesecev in 2 leti. • Razviti informacijska orodja (brošure, promocijsko gradivo itd.). <p>Spremljanje delavcev, ki so ostali brez zaposlitve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavodom za zaposlovanje dati navodilo, naj določen čas spremljajo delavce, ki so ostali brez zaposlitve. | |

SPREMLJANJE

Številne razprave na delavnici, ki se je odvijala 11. februarja 2009 v Bruslju so pokazale, da je potrebno ta kontrolni seznam razdeliti med čim več ljudi ter se o njem pogovoriti še z drugimi evropskimi strokovnjaki.

V zvezi s tem Evropska komisija v prihodnje načrtuje tri dejavnosti, ki bodo pripomogle k izmenjavi mnenj in dopolnitvi seznamov, predstavljenih v posameznih sklopih tega kontrolnega seznama:

1. V aprilu bomo pričeli z organizacijo 27-ih seminarjev na temo prestrukturiranja. Seminarji bodo potekali v vseh 27-ih državah članicah od aprila 2009 do junija 2010 in bodo pripomogli k podrobnemu in obsežnemu pregledu obstoječih mehanizmov in praks predvidevanja in obvladovanja sprememb v vseh državah članicah (na nacionalni, regionalni in lokalni ravni). Poleg bodo udeleženci na seminarjih preučili učinkovitost teh mehanizmov in orodij (na osnovi ocene instrumentov in praks podjetij), prav tako pa bodo predstavili najbolj inovativne izmed teh instrumentov in razpravljali o tem, ali jih je mogoče prenesti v druge kontekste. Kontrolni seznam bo služil kot referenčno gradivo razprave, vsaka država, kjer bo potekal seminar, pa bo ta seznam tudi dopolnila.
2. Osutek podrobnejšega dokumenta, ki bo naslednik kontrolnega seznama. Skupina evropskih strokovnjakov bo nekaj mesecev delala na tem, da dopolni in razvije trenutni kontrolni seznam, kateremu bo dodala kratke opise posameznih dejavnosti ter konkretne praktične primere.
3. Organizacija foruma na temo prestrukturiranja, ki se bo odvijal v Bruslju konec leta 2009 in na katerem bo več kot 200 evropskih strokovnjakov izmenjalo mnenja ter razpravljalo o kontrolnem seznamu in spremljevalnih orodjih.

GLOSAR

Bilans de competences (bilanca sposobnosti)

Ocenjevanje posameznikovih sposobnosti in motivacije ter na podlagi tega določiti ali potrditi njegov program usposabljanja.

Poklicni koticiki

Mehanizmi obveščanja za zaposlene o razvoju delovnih mest, trenutnih ukrepov in mobilnosti.

Dnevi poklicnih dejavnosti

Orodja za poklicno usmerjanje, predstavljena na dnevu odprtih vrat.

Centri za konkurenčnost

Združenja podjetij, raziskovalnih centrov in izobraževalnih ustanov, ki sodelujejo pri skupni razvojni strategiji, namenjeni ustvarjanju povezovanj okoli inovativnih projektov.

Orodja za zgodnje opozarjanje

Mehanizmi za predvidevanje prestrukturiranja, ki služijo za pravočasno opozarjanje akterjev, tako da imajo ti še pred samim začetkom procesa prestrukturiranja dovolj časa, da na to pripravijo podjetje in zaposlene.

Evropski sveti delavcev

Evropski sveti delavcev: sveti delavcev, ki delujejo na evropski ravni, se posvetujejo z delavci ter jih obveščajo in zastopajo njihove interese v podjetjih, ki imajo svoje sedeže v različnih državah.

Individualni izobraževalni računi

Računi, namenjeni financiranju izobraževanja, če se posameznik tako odloči.

Interne enote za mobilnost

Strukture, ustanovljene znotraj prestrukturiranih podjetij ali ob pomoči javnih teles za pomoč delavcem, ki so izgubili delo, da najdejo novo službo znotraj skupine (velika podjetja), v drugem podjetju in/ali panogi. Te enote sestavljajo osebe, ki odpuščenim delavcem pomagajo pri iskanju dela, ki ustreza njihovem znanju.

Učni svetovalci

Predstavniki zaposlenih, ki zaposlenim nudijo pomoč glede izobraževanja, napredovanja, usposabljanja, kvalifikacij, finančne pomoči itd.

Centri za mobilnost

Centri, ki spodbujajo in lajšajo mobilnost, tako da pomagajo delavcem in njihovim družinam v času, ko se le-ti soočajo z mobilnostjo.

Vzajemna delitev tveganj

Struktura ali shema, namenjena vzajemni delitvi specifičnih tveganj, povezanih z izgubo zaposlitve ponavadi večjega števila ljudi in ne posameznikov, ki zajema ustanovitev jamstvenih skladov, skladov za usposabljanje ali zaposlitvenih skladov. Javne oblasti lahko sodelujejo ali pa ne.

Ekipe za preusmerjanje

Ekipe ljudi znotraj podjetja, ki spremljajo delavce, ki so ostali brez zaposlitve.

Enota za prerazporejanje/ zaposlitveni center

Strukture za pomoč delavcem, ki so po prestrukturiranju ostali brez dela, da najdejo novo zaposlitev. Sistem deluje na podlagi ocenjevanja znanj in sposobnosti delavcev.

Sveti za usposabljanje

Telesa, ki analizirajo, kakšno je razmerje med ponudbo in povpraševanjem po določenih znanjih znotraj določene panoge. Pri tem sodelujejo različne interesne skupine (npr. socialni partnerji, ponudniki storitev izobraževanja in usposabljanja, javne oblasti); glej npr. delovanje svetov za usposabljanje v Združenem kraljestvu.

Potrdilo o pridobljenih znanjih

Evidenca o delavčevih znanjih, ki si jih je pridobil med usposabljanjem ali delom, katere glavni namen je spodbujati njegovo mobilnost znotraj in zunaj podjetja.

Socialni načrt

Ukrepi, ki nudijo alternative odpuščanjem, pomoč pri iskanju nove zaposlitve in nadomestila.

Orodja za čas brezposelnosti/prerazporejanja delovne sile

Dokumenti s podrobnimi seznamami dejavnosti, med katerimi je mogoče izbirati, ko delavci potrebujejo pomoč pri soočanju z brezposelnostjo ali pri iskanju nove zaposlitve.

Kuponi

Sistem kreditnih točk (poklicni kuponi), ki jih prejme vsak delavec, ko je za njim določeno število ur usposabljanja, s čimer ima možnost, da nadaljuje usposabljanje ter tako poveča svojo zaposljivost.

BIBLIOGRAFIJA

Managing Change, Skupina visokih predstavnikov za gospodarske in socialne posledice industrijskih sprememb, Končno poročilo, GD za zaposlovanje, ES, 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), Uredila B. Gazier in 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, Delovni dokument služb Komisije, 2008

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

National Dossiers and further resources, gradivo, nastalo v kontekstu Programa evropskih socialnih partnerjev o prestrukturiranju (glej: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring: Ključne ugotovitve projekta CES "Krepitev vlog predstavnikov delavcev in sindikatov v okviru procesa prestrukturiranja", CES, Bruselj 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS) je raziskovalni projekt, oblikovan v okviru programa Socialno-ekonomski in humanistični program, 6. okvirni program, www.worksproject.be

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

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

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

