



# Checklistor för omstruktureringsprocesser





# Checklistor för omstruktureringsprocesser

**Europeiska kommissionen**

GD Sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter

Enhet F.3

Manuskript slutfört i februari 2009

Varken Europeiska kommissionen eller någon annan part som verkar i kommissionens namn kan ta ansvar för hur informationen i denna publikation används.

© foton: IStock

För att använda foton som inte omfattas av upphovsrätt tillhörande Europeiska kommissionen måste tillstånd först inhämtas från innehavaren/-arna av upphovsrätten.

En stor mängd övrig information om Europeiska unionen är tillgänglig på Internet via Europa-servern (<http://europa.eu>).

Europe Direct är en tjänst som hjälper dig att få svar på dina frågor om Europeiska unionen.

**Gratis telefonnummer (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* ) Vissa mobiltelefonoperatörer tillåter inte 00 800-nummer eller avgiftsbelägger dem.

En omstrukturering är plågsam för de berörda aktörerna, särskilt för arbetstagare och regioner. Den nuvarande ekonomiska krisen, som påverkar samtliga ekonomier i Europeiska unionen, bekräftar detta. Krisen har allvarliga negativa effekter på sysselsättningen, till följd av att ett växande antal företag måste omstrukturera sin verksamhet.

De olika aktörerna som deltar i omstruktureringen kan dra stor fördel av att samarbeta för att säkerställa samstämmighet och synergieffekter mellan deras konkreta roller i processen, i syfte att förutse och hantera förändring och omstrukturering. För att maximera möjligheterna till en framgångsrik omställning för de arbetstagare som har sagts upp, de omstrukturerade företagen och de påverkade regionerna, måste man snabbt vidta åtgärder inom ramen för en omstruktureringsplan som samordnas av en särskild arbetsgrupp eller liknande struktur.

För att hjälpa de aktörer som står inför en omstrukturering i sin region eller sitt företag skulle kommissionen vilja ge dem en samling omfattande checklistor med konkreta åtgärder inriktade på att förutse, hantera och reagera på omstrukturering.

Checklistorna utgår från ett antal praktiska exempel på bästa praxis när det gäller att förutse och hantera förändring och omstrukturering inom olika nationella ramar, system för relationer mellan arbetsmarknadens parter samt ekonomiska och sociala sammanhang. Även om några av de bästa lösningarna som nämns i informationsbladen inte är så lätta att överföra, kan de alla tjäna som en källa till inspiration.

Checklistorna är organiserade som en rad informationsblad riktade till var och en av de inblandade huvudaktörerna (företag, arbetstagarrepresentanter, arbetsmarknadens parter, regionala myndigheter, nationella myndigheter och arbetstagarna själva). Åtgärderna på varje informationsblad är uppdelade på basis av när åtgärderna vidtas (åtgärder och instrument som vidtas löpande, åtgärder som ska vidtas och åtgärder som ska vidtas efteråt).

Checklistorna är baserade på resultaten av en workshop som organiserades av generaldirektoratet för sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter i Bryssel den 11 februari 2009. Fler än 40 sakkunniga inom området för omstrukturering från hela Europa deltog i denna workshop och fastställde fler än 600 åtgärder. Dess checklistor är en sammanfattning av de viktigaste av dessa åtgärder.

## INLEDNING

Under senare år har Europeiska kommissionen lagt fram flera initiativ på området för att förutse och hantera förändring och omstrukturering (t.ex. inrättandet av ett forum för omstrukturering, där många exempel på nyskapande praxis har diskuterats). Europeiska kommissionen har också finansierat ett antal studier i ämnet och har stött de europeiska arbetsmarknadsparternas gemensamma arbetsprogram, som även innefattar ett integrerat projekt om omstrukturering i EU27-länderna<sup>1</sup>.

Sedan slutet av 1990-talet har takten och formerna för företagens omstruktureringar förändrats, vilket har lett till att det föregripande arbetet har blivit avgörande. Olika aktörer inom och utanför företagen har utvecklat nya metoder. De visar att omstrukturering kan hanteras

på ett enklare sätt och med större framgång när arbetsmarknadens och regionernas aktörer kan förutse de negativa följderna på kort sikt (praktiskt föregripande arbete) och framför allt när de lyckas förbereda förändring på lång sikt (strategiskt föregripande arbete).

Att strategiskt och praktiskt och strategiskt föregripa förändring och omstrukturering är inte bara ett nödvändigt krav för att hantera dessa processer på ett socialt ansvarsfullt sätt och mildra deras sociala inverkan. Det är även en nödvändig förutsättning för ekonomisk framgång och företagets konkurrenskraft. Att aldrig tappa företagets strategiskt önskvärda utveckling ur sikte och placera förändringsprocessen inom en långsiktig ram för analys och hantering (i motsättning till beslutsfattande baserat på jakten efter kortsiktig vinst eller mål kopplade till tillgångsvärde) kan utgöra ett värdefullt bidrag till företagets hållbarhet och konkurrenskraft. Detta påstående gäller också för ekonomiska sektorer, regioner och ekonomier i sin helhet.

### Betydelsen av tid och utrymme

Ju mer tid aktörerna har på sig att vidta åtgärder innan omstruktureringen tillkännages (eller till och med efter tillkännagivandet men före genomförandet av omstruktureringsplanen), desto mer diskussionsutrymme har

<sup>1</sup> Sedan 2004 har de europeiska parterna börjat genomföra övergripande nationella studier om omstrukturering i EU:s medlemsstater. Förutom en rad nationella arbeten och seminarier med arbetsmarknadens parter har hittills två jämförande rapporter om omstrukturering i de nya medlemsstaterna och tio "gamla" medlemsstater genomförts. För närvarande befinner sig projektet i slutfasen och omfattar sju EU-länder. En slutlig utvärderingsrapport och en större konferens kommer att avsluta projektet 2010. För ytterligare information och länkar hänvisas läsaren till litteraturavsnittet.

de för att förbereda och hantera den på ett ansvarsfullt sätt och finna lösningar på de ekonomiska och sysselsättningsmässiga problem som den resulterar i. Den tid som ägnas åt omstrukturering (särskilt i ett sammanhang där förändringar påskyndas) har nyligen blivit en viktig faktor som styr aktörernas förmåga att övervaka läget, identifiera särskilda risker (till exempel beroende på de berörda arbetstagarnas utbildningsnivå, ålder, hälsa och kön) och agera förebyggande.

Detta innebär att varje aktörs föregripande åtgärder är starkt beroende av den tid de har till förfogande före, under eller efter tillkännagivandet. Det finns olika grad av förutsägbarhet när förändring hanteras. Det beror på var tidsmarkören är placerad.

En hög grad av förutsägbarhet är möjlig när det föregripande arbetet sker i form av en **löpande** övervakningsprocess för att utveckla arbetstagarnas anställbarhet och företagets hållbara verksamhet. En sådan **förebyggande metod** är inriktad på att i förväg utveckla och genomföra strategier, metoder och åtgärder som bidrar till att företagen och arbetstagarna kan anpassa sig till alla interna och externa törnar och omställningar. Nationella, regionala och branschvisa observationsgrupper som på ett framåtblickande sätt hanterar utvecklingen av sysselsättning, kompetens och yrkesavancemang tillhör denna kategori. Mekanismerna för tidig varning tar generellt vid lite senare men ligger ändå inom ramen för detta tidiga förberedande skede, som ger aktörerna tid att bygga upp en gemensam bild av den framtida ekonomiska och sociala utvecklingen.

Det föregripande arbetet kan också utformas för att hantera en bestämd omstruktureringsprocess på bästa möjliga sätt, hitta alternativ och begränsa de negativa sociala följderna, i enlighet med en **"helande" eller en historisk (ex post) ansats**. I detta sammanhang tas verktyg och förfaranden fram och används i ett tidigt skede för att förbereda arbetstagare, organisationer, arbetsprocesser och den lokala arbetsmarknaden på konsekvenserna av den redan påbörjade omstruktureringen. Målet i detta skede är att mildra verkningarna av omstruktureringen på arbetstagarnas yrkesliv och på den ekonomiska situationen i den berörda regionen.

I sista skedet finns strategier för att hantera en tillfällig krissituation, genom att tillämpa olika verktyg (t.ex. som under den nuvarande krisen, i form av kortare arbetstid eller förstärkning av tillfälliga arbetslöshetssystem, deltidsarbete osv.). Huvudtanken bakom denna ansats är att finna sätt att hålla kvar arbetsstyrkan under krisen och sedan kunna återuppta det normala arbetet efter krisen. Men det är också viktigt att acceptera att en kris kan driva på nödvändigheten att påskynda strukturanpassningar. Det står klart att den nuvarande ekonomiska krisen drastiskt

minskar tiden och utrymmet för föregripande insatser och de sociala och regionala aktörernas förmåga att genomföra föregripande lösningar. Men även i dessa kristider förblir tiden en central faktor för att klara krissituationen (t.ex. bruket av kortare arbetstid i förening med fortbildning).

### En fråga på flera nivåer och med flera olika aktörer

Föregripande arbete kan användas av de berörda aktörerna på olika nivåer (europeisk nivå, nationell nivå, regional nivå, branschnivå och företagsnivå). Hur kan aktörerna delta i att löpande förbereda förändringen (särskilt före tillkännagivandet av omstruktureringen)? Vad har aktörerna för möjligheter att bygga upp en gemensam diagnos av omstruktureringsläget och styra situationen? Finns det gemensamma diagnoser och en gemensam uppfattning om krisen och dess orsaker?

Alla aktörer kan spela en aktiv roll i att föregripa och hantera förändring, vilket bevisas av de senaste och nyskapande metoderna. När flera aktörer är delaktiga i det föregripande arbetet befinner sig de berörda aktörerna inte bara inuti men även utanför företaget. När flera aktörer är delaktiga krävs även starka ömsesidiga band mellan aktörer på olika nivåer (vilket inbegriper företagstrategier, lokal ledning, fackföreningar, offentliga myndigheter, regionala organ, observationsgrupper, universitet, EU-nivån osv.). Mångfalden i detta samspel som bestämmer de olika aktörernas roller, gör att situationen blir komplex. Det innebär också att det blir svårare att tillämpa vissa åtgärder och strategier på små och medelstora företag.

När det gäller **företagen** är deras sociala ansvar för att föregripa och hantera förändring både ett internt och ett externt företagsansvar (på lokal, nationell, eller EU-/internationell nivå). Det innefattar till exempel företagets delaktighet i den ekonomiska återuppbyggnaden av området som drabbats av omstrukturering, och är därmed inriktat på att säkerställa yrkesövergången för arbetstagare som sagts upp.

Ur **arbetstagarrepresentanternas** synvinkel är det föregripande arbetet i hög grad kopplat till deras förmåga att vid rätt tidpunkt utnyttja sina sociala och ekonomiska fördelar på olika nivåer (lokalt, inom företaget, inom företagskoncernen samt på nationell och europeisk nivå). Detta kräver naturligtvis ett ändamålsenligt och konstruktivt sätt att tillämpa metoder för information, samråd och förhandling på företags- och koncernnivå.

Ur den **enskilda arbetstagarens** synpunkt bygger det föregripande arbetet på dennas individuella förmåga att välja och utnyttja ett utbildningsprogram för att förbättra sin anställbarhet på arbetsmarknaden och underlätta en förändring i sin karriär och sitt yrkesliv. Hur pass stora svårigheter uppsagda arbetstagare möter varierar

beroende på deras kvalifikationer – ju färre meriter desto större risk för problem. När det gäller anställbarhet är det uppenbart att den enskilda arbetstagaren inte kan betraktas som en isolerad enhet, utan att andra aktörer (arbetsgivare, arbetstagarrepresentanter, arbetsmarknadens parter, myndigheter) spelar en avgörande roll för att hjälpa, motivera och stödja enskilda arbetstagare.

För **arbetsmarknadens parter** är kollektivförhandlingar och andra typer av förhandlingar, underhandlingar och samtal mellan två eller tre parter ett av de viktigaste

verktygen för att föregripa och hantera förändring på företags- och branschnivå (nationell och europeisk/internationell nivå). Arbetsmarknadens parter spelar också en avgörande roll när det gäller det "sociala synsättet" på en given omstruktureringsituation.

**Nationella och regionala myndigheter** kan också utarbeta konkreta åtgärder som stöder människor och företag i att föregripa förändring och omstrukturering. Regionala myndigheter spelar en särskild roll i att samordna alla aktörer och erbjuda snabba lösningar.

## FÖRETAGEN

Företagen står i centrum av omstruktureringsprocessen. Varje ändamålsenlig föregripande åtgärd och socialt ansvarsfull omstrukturering **måste framför allt inledas och genomföras inom de enskilda företagen**. Interna åtgärder är dock ofta otillräckliga för att förhindra eller mildra omstrukturerings sociala följder. De måste kombineras med parallella åtgärder och instrument som tillämpas av **andra aktörer** (arbetsmarknadsparternas organisationer, offentliga myndigheter och enskilda arbetstagare) på andra nivåer (lokal nivå, regional nivå, nationell nivå, branschnivå och europeisk nivå).

En central del i varje framgångsrik strategi för att föregripa och förhindra omstrukturerings negativa sociala inverkan består i att bygga upp **en kultur och praxis av ständig anpassning till förändring**, genom att **löpande** upprätta och använda instrument som underlättar en smidigare anpassning och bidrar till att man bättre kan hantera krisituationer när dessa väl uppstår: utveckla särskild sakkunskap om hantering av förändringar, utveckla strategier för krishantering och upprätta system för tidig varning. Detta innebär att den strategiska dimensionen finns inbyggd i företagsadministrationen, till skillnad från kortsiktiga vinstintressen eller inriktning på tillgångsvärdet. Att företagen inrättar tjänster för **ledare av förändringsarbete**, som samverkar med liknande

befattningshavare på andra nivåer (i synnerhet på regional, nationell och branschrelaterad nivå) framstår i detta sammanhang som särskilt användbart.

Det tycks också viktigt att understryka den roll som företagen kan spela för arbetsstyrkans **anställbarhet** eller förmåga till anpassning. Utvecklingen av arbetstagarnas kompetens är avgörande för företagets framgång och för arbetstagarnas möjlighet att styra sin yrkesutveckling.

**De små och medelstora företagen** lämnas ofta utanför de flesta erbjudanden om utbildning och stöd, och har därför särskilt svårt att hantera organisationsmässiga och större ekonomiska förändringar. Detta utgör helt klart ett ogynnsamt scenario, med tanke på de små och medelstora företagens betydelse för jobben och tillväxten i EU. För att ta itu med detta problem kan **branschorganisationerna och de regionala myndigheterna** erbjuda verktyg och metoder (t.ex. sammanslagning av resurser) för att ta hänsyn till de små och medelstora företagens tidsmässiga, kulturella och finansiella särdrag. Dessa ingripanden bidrar inte bara till att hjälpa till att utbilda och stödja de anställda i dessa företag, men även till att ge företaget strategisk riktning, vilket är ett avgörande steg för en positiv hantering av förändring.



## LÖPANDE ÅTGÄRDER

Företagens **strategiska planering** handlar om att löpande övervaka situationen och den sannolika utvecklingen av företagets ekonomiska och finansiella situation, liksom den tekniska utvecklingen, med hänsyn till större trender på marknaden, inom branschen och i samhället, samt med hänsyn till företagets ställning i de globala försörjningskedjorna. Det är avgörande att hänsynstaganden till **personaleresurser, sysselsättning och kompetens står i centrum av denna strategiska planering**, vilket också innebär att personalledningen på ett genomgripande sätt involveras i detta arbete. Detta utmynnar i en konkret policy för **långsiktig planering av sysselsättning och kompetens (åtgärder för anställbarhet)**.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN   |
|---|--|
| <p><b>Strategisk långsiktig övervakning, även på transnationell nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Övervaka löpande situationen och den sannolika utvecklingen av företagets ekonomiska och finansiella förhållanden, liksom den tekniska utvecklingen, med hänsyn till större trender på marknaden, inom branschen och i samhället.</li> <li>• Utveckla företagsplaneringsstrategier som omfattar en analys av branschspecifika särdrag och fastställa företagets ställning i de globala försörjningskedjorna.</li> <li>• Ställ personaleresurserna, sysselsättningen och kompetensen i centrum av den strategiska planeringen, vilket också innebär att på ett genomgripande sätt involvera personalledningen i detta arbete.</li> </ul> <p><b>Löpande kartläggning av företagets anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla en långsiktig planering av kvantitativa och kvalitativa behov ("arbetsobservation") kopplade till innovations- och utvecklingsstrategier.</li> </ul> <p><b>Planering av arbets- och kompetensåtgärder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta en flerårig plan tillsammans med arbetstagarrepresentanterna.</li> <li>• Ge regelbunden information och råd om yrkesutvecklingen (kvantitativt och kvalitativt) och om åtgärder för att ta itu med möjlig negativ eller problematisk utveckling.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitetsåtgärder: att bygga in en långsiktig flexibilitet i arbetsstyrkans struktur och interna regler för långsiktig arbetsfleksibilitet (arbetstridskonton); arbetsrotation.</li> <li>• Utbildningsåtgärder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stöd till inrättande av fortbildningskonsulter (fortbildningsrepresentanter) för att hjälpa arbetstagarna att välja rätt utbildning.</li> <li>• Utarbeta regelbundet individuella kompetenssammanställningar (en bedömning av individuell kompetens och motivation inriktad på att bestämma eller bekräfta en individuell utbildningsplan).</li> <li>• Utarbeta individuella utbildningsplaner (med kvantitativa mål).</li> <li>• Utarbeta individuellt kompetenssparande (konton inriktade på att betala den utbildning som eleven väljer) och utbildningsbudget.</li> <li>• Förbered utbildningspaket i samarbete med externa aktörer (regionala myndigheter, universitet eller tekniska institut, utbildningscentrum, utbildningsarrangörer, osv).</li> <li>• Erbjud ledighet för utbildning (Bildungsurlaub) enligt lagstiftning eller kollektivavtal.</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Internt partnerskap: Arbetstagarernas delaktighet och kollektivförhandling</b></p> <p><b>Arbetstagarernas delaktighet, även på transnationell nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns en ändamålsenlig social dialog.</li> <li>• Att arbetstagarrepresentanterna på ett ständigt, regelbundet och ändamålsenligt sätt informeras och rådföras, vilket gör det möjligt för dem att bidra från början och lägga fram sina åsikter om alla sidor av ämnet i fråga och med tillbörlig hänsyn till att garantera att känsliga uppgifter hålls hemliga om <ul style="list-style-type: none"> <li>• den strategiska diagnosen och inriktningen,</li> <li>• arbetsutvecklingen (kvantitativt och kvalitativt) och åtgärder för att ta itu med möjlig negativ eller problematisk utveckling.</li> </ul> </li> <li>• Att man satsar på att bygga upp arbetstagarrepresentanternas kapacitet, inklusive tekniska färdigheter (ekonomiska, finansiella, branschmässiga, osv).</li> <li>• Att det finns system för tvåvägskommunikation och rapportering mellan olika nivåer av arbetstagarrepresentation (europpeisk, nationell, regional och lokal nivå).</li> <li>• Att de europeiska företagsråden utnyttjas för att sprida information i hela koncernstrukturen.</li> </ul> <p><b>Kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns en överenskommelse med arbetstagarrepresentanterna om konkreta förfaranden för att hantera förändring och omstrukturering, samt frågor kopplade till personalresurser, sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Att man så långt det är möjligt använder transnationella företagsavtal som verktyg för fastställandet av ramar för förfaranden för omstrukturering på europeisk nivå, samtidigt som man ger utrymme för anpassning till nationella förhållanden.</li> </ul> <p><b>Externa partnerskap</b></p> <p><b>Med regionerna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns stadiga arbetsrelationer och partnerskap med regionala myndigheter, universitet och utbildningsarrangörer, tekniska institut, utvecklingsbyråer och andra berörda intressenter, och att dela den långsiktiga strategin med dem.</li> <li>• Att externa observationsgrupper för sysselsättning och kompetens deltar, bidrar och tillför mervärde.</li> <li>• Att man deltar i partnerskap, nätverk och andra initiativ på andra nivåer (branschnivå, nationell nivå, osv).</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Åtgärder för yrkesavancemang:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Arbetsmarknadsdagar" (orienteringsverktyg om karriärvägar som presenteras vid evenemang öppna för allmänheten).</li> <li>• "Yrkeshörnor" (informationsmekanismer tillgängliga för varje arbetstagare om yrkesutveckling, kommande åtgärder och möjligheter till rörlighet).</li> <li>• Utveckla åtgärder för arbetsrotation.</li> </ul> </li> <li>• Övriga åtgärder:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrera nyanställda (träning, handledning).</li> <li>• Delta i lärlingskap och alternerade utbildningssystem.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på att främja den interna och externa rörligheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öka antalet olika avtalsmässiga arbetsuppgifter (beroende på nödvändig kompetens: funktionell flexibilitet, arbetsutvidgning eller arbetsrotation).</li> <li>• Fastställ kompetensgrupper, huvudkompetenserna i varje grupp och bryggor mellan dem; pass per yrkesgrupp (rörlighetsverktyg).</li> <li>• Inför internkommunikation om utlysta tjänster inom företaget eller koncernen.</li> <li>• Erkänn och bekräfta kunskap och erfarenhet genom intyg (interna eller externa).</li> <li>• Upprätta system för att gynna och underlätta arbetstagarnas rörlighet mellan företag (gemensamma platsannonser med andra företag).</li> </ul> <p><b>Åtgärder för att säkerställa likabehandling och främja mångfald</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Likabehandling, mångfald och konkret inriktning på utsatta grupper: rapporter om likabehandling genom vilka man främjar kvinnors tillgång till tekniska yrken och minoritetsgruppers och utsatta grupper tillgång till alla kompetensnivåer och funktioner.</li> <li>• Övervaka den psykosociala hälsan med särskild inriktning på anpassning till förändringar.</li> </ul> | <p><b>Med företagsvärlden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man på ett ändamålsenligt sätt planerar och arbetar förebyggande tillsammans med alla intressenter (särskilt med dem som tillhör företagets värdekedjor) som kan påverkas av omstruktureringen och kan bidra till att minska dess verkningar.</li> <li>• Att man på ett ändamålsenligt sätt delar med sig av metoder till andra företag genom lokala arbetsgi-varorganisationer inom branschen.</li> <li>• Att hela försörjningskedjan uppmärksammas och får stöd.</li> <li>• Att man upprättar eller deltar i konkurrenscentra (sammanslutningar av företag, forskningscentra och utbildningsorganisationer som är delaktiga i en gemensam utvecklingsstrategi inriktad på att skapa synergieffekter kring nyskapande projekt).</li> <li>• Att man upprättar eller deltar i centra för rörlighet (centra inriktade på att gynna och underlätta rörlighet, särskilt genom att bistå arbetstagarna och deras familjer under övergångsperioden).</li> <li>• Att man upprättar eller deltar i samarbetsnätverk med små och medelstora företag.</li> </ul> |
|--|---|

**UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN**

Det finns tre viktiga steg i hanteringen av omstrukturingsprocessen inom företagen på ett socialt ansvarsfullt sätt. För det första, att skapa internt samförstånd om det nödvändiga med omstruktureringen. För det andra, att utforska alla andra alternativ innan man överväger uppsägningar. För det tredje, att organisera och tillhandahålla individuellt och personanpassat stöd till de arbetstagare som måste sägas upp, för att öka deras möjligheter att snabbt återvända till arbetsmarknaden. Dessa steg är inte nödvändigtvis kronologiskt ordnade, utan utvecklas ofta samtidigt.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">ÅTGÄRDER</p> <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastställ en klar företagspolitisk grund för förändring och omstrukturering.</li> <li>• Integrera omstruktureringsplanen i företagets långsiktiga strategi.</li> <li>• Ge så tidigt som möjligt arbetstagarrepresentanterna övergripande information och råd om planerade omstrukturingsbeslut, i alla fall vid ett tidpunkt då det fortfarande finns alternativ och de har möjlighet att bidra och lägga fram sina åsikter om alla aspekter av dessa beslut.</li> <li>• Utnyttja så långt som möjligt de europeiska företagsråden som ett verktyg för meningsfull information och samråd i fall av transnationell omstrukturering och för att sprida dess resultat i hela koncernstrukturen.</li> <li>• Gör externa intressenter (regioner osv.) delaktiga i den diagnos som leder till omstruktureringen.</li> </ul> | <p style="text-align: center;">FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN</p> <p><b>Interna resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns avtal på nationell och transnationell nivå om hantering av omstrukturering och om särskilda åtgärder.</li> <li>• Att hela organisationen, inklusive arbetstagarna, genomförs av öppenhet och ett strategiskt tänkesätt.</li> <li>• Att man har informations- och samrådsförfaranden med arbetstagarrepresentanterna om alla planerade åtgärder för att uppnå ett brett samförstånd om åtgärderna.</li> <li>• Att man enas med arbetstagarrepresentanterna om förfarandet i särskilda omstruktureringssituationer.</li> <li>• Att alla aktörer deltar på rättvisa villkor.</li> <li>• Att alla arbetstagare i företaget garanteras lika behandling och lika möjligheter, att universallösningar undviks och att ledningen på mellannivå görs delaktig så mycket som möjligt.</li> </ul> |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Utforska alla andra alternativ till uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Överväg endast uppsägningar som en sista utväg.</li> <li>• Dela upp de planerade åtgärderna över tid.</li> <li>• Utforska alternativa lösningar: förvärv av företaget av de anställda, naturliga avgångar, särskilt genom pensionering eller som en sista utväg förtidspensionering, förhandlingar om avsked, intern eller extern omplacering, minskad arbetsbelastning, arbetstidsreduktion, insourcing, yrkesvägledning, hjälpa att hitta ett annat arbete eller starta upp ett företag.</li> <li>• Planera återställning och omställning av industriområden som troligen kommer att överges, både som en miljöåtgärd och som ett sätt att fånga upp en del av de arbetstillfällen som kommer att gå förlorade.</li> </ul> <p><b>Individuellt och personanpassat stöd till arbetstagarna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrätta ett informations- och rådgivningscentrum för att ge övergripande information till de arbetstagare som sägs upp eller hotas av uppsägning om arbetsmarknaden, deras rättigheter och de uppsägning villkor som har förhandlats fram.</li> <li>• Upprätta rörlighetsgrupper och omplaceringsenheter inom företagen (omställningsgrupper).</li> <li>• Genom dessa grupper och enheter eller på andra sätt utveckla anställbarhet och kompensationsåtgärder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning och omskolning, omplacering.</li> <li>• Hjälpa med att söka jobb (inklusive betald ledighet för att söka jobb).</li> <li>• Rådgivning och psykologiskt stöd både för de arbetstagare som sägs upp och de som stannar kvar i företaget.</li> <li>• Hjälpa att starta små och medelstora företag och kooperativa företag.</li> <li>• Betalning av rimlig ersättning.</li> </ul> </li> <li>• Övervaka den psykosociala hälsa som omstruktureringsprocessen ger upphov till.</li> </ul> | <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man använder etablerade arbetsrelationer och partnerskap med regionala myndigheter, universitet och utbildningsarrangörer, tekniska institut, utvecklingsbyråer och andra berörda intressenter.</li> <li>• Att man deltar i regionala arbetsgrupper (gemensamma arbetsgrupper för stöd till avskedade arbetstagare, stiftelser för friställda arbetstagare, osv).</li> <li>• Att man deltar i, utnyttjar eller upprättar samarbetsnätverk med små och medelstora företag.</li> <li>• Att hela försörjningskedjan på ett ändamålsenligt sätt följs upp och ges stöd.</li> </ul> |
|---|--|

## EFTER OMSTRUKTURERINGEN

### ÅTGÄRDER

#### Utvärdering

- Utvärdera och omförhandla processen med arbetstagarrepresentanterna.
- Publicera en årlig rapport om sociala frågor och sysselsättning, med ett avsnitt ägnat åt omstrukturering.

#### Uppföljning av uppsagda arbetstagare

- Bidra till att följa upp de uppsagda arbetstagarna i deras yrkesutveckling under en viss tid.

## ARBETSTAGARREPRESENTANTERNA

Arbetstagarrepresentanterna på företags- och koncernnivå är **ledningens huvudsakliga motpart**. De bör trots det vara delaktiga och delta aktivt i **alla föregripande åtgärder** och löpande mekanismer som införs av företaget, internt och externt. Som företrädare för hela arbetsstyrkan är de i en unik ställning för att samarbeta med ledarna av förändringsarbetet, att främja en smidig förändring och omstrukturering och att se till att arbetstagarnas intressen tillvaratas.

## LÖPANDE ÅTGÄRDER

Arbetsgarrpresentanterna på företags- och koncernnivå är oersättliga motparter till ledningen vid alla åtgärder inriktade på att **föregripa och hantera selsättning och kompetensbehov**. De företräder de slutliga mottagarna av dessa åtgärder, nämligen arbetstagarna, och är därför särskilt väl placerade för att motivera dem. De har också en djup sakkunskap om dessa frågor och kan upprätta kontakt med sina externa organisationer. Det är avgörande att de helt och hållet deltar under hela anpassningsprocessen till förändring och omstrukturering och i detta tidiga föregripande skede.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN   |
|---|--|
| <p><b>Strategisk långsiktig övervakning, även på transnationell nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta i den ständiga övervakningen av situationen och den sannolika utvecklingen av företagets ekonomiska och finansiella förhållanden, liksom den tekniska utvecklingen, med hänsyn till större trender på marknaden, inom branschen och i samhället.</li> <li>• Delta i och bidra till företagsplaneringsstrategier som omfattar en analys av branschspecifika särdrag och fastställande av företagets ställning i de globala försörjningskedjorna.</li> </ul> <p><b>Löpande kartläggning av företagets anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta i identifieringen av nya kompetensbehov (kvantitativt och kvalitativt) i förbindelse med innovations- och utvecklingsstrategier.</li> </ul> <p><b>Arbetsgarnas delaktighet i den fleråriga planen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra till den fleråriga planen för sysselsättnings- och kompetensåtgärder.</li> <li>• Delta aktivt i informations- och samrådsförfarandena inriktade på att föregripa yrkesutvecklingen och på att vidta åtgärder för att ta itu med problematisk utveckling.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genom underhandling och kollektivförhandling bidra till flexibla och trygga avtal (långsiktig arbets-tidsflexibilitet, anställbarhet, fortbildning, yrkesutveckling, rörlighet).</li> <li>• Delta aktivt i förberedelsen och antagandet av alla enskilda stödåtgärder.</li> <li>• Fungera som fortbildningskonsulter för arbetstagarna, särskilt för de mest utsatta (ge personliga råd om fortbildning, karriär, kurser, kvalifikationer, finansiellt stöd till utbildning, osv.).</li> <li>• Inrätta en observationsgrupp för stress för att övervaka hälsoläget, särskilt inriktad på anpassningen till förändring.</li> </ul> | <p><b>Internt partnerskap: Arbetstagarnas delaktighet och kollektivförhandling</b></p> <p><b>Bidrag till arbetsgarnas delaktighet, även på transnationell nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att vikten betonas av att sätta arbets- och kompetensfrågor i centrum av företagets strategiska planering och beslut.</li> <li>• Att man har egna mekanismer för övervakning av företagets ekonomiska och finansiella situation och sannolika utveckling, samt att man bidrar till informations- och samrådsprocessen och det diagnostiska samrådet i strategiska frågor, på grundval av en självständig analys.</li> <li>• Att man deltar i det strategiska och konkreta beslutsfattandet inom företaget liksom i alla informations- och samrådsförfaranden som är kopplade till en långsiktig planering av sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Att man satsar på åtgärder genom de europeiska företagsråden som ett sätt att bygga upp en bred kunskapsbas och sprida den till koncernens alla nivåer genom formella och informella nätverk och mekanismer.</li> <li>• Att man generellt främjar informationsutbytet mellan företagets representanter och nationella företrädare – fackföreningskontor på olika nivåer i företaget, samarbete mellan fackföreningarna och representanter på olika nivåer (europeisk, nationell och lokal nivå).</li> <li>• Att det finns mekanismer som ger möjlighet till utbildningsinsatser i ekonomiska, finansiella och branschmässiga frågor för alla representanter, liksom genom extern sakkunskap.</li> <li>• Att man satsar tid och resurser på utsatta arbetstagar-kategorier (kvinnor, unga, funktionshindrade, äldre, osv.).</li> <li>• Att alla arbetstagare i företaget garanteras lika behandling och lika möjligheter, att universallösningar undviks och att ledningen på mellan nivå görs delaktig så mycket som möjligt.</li> </ul> <p><b>Kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man ingår avtal med företaget om föregripande hantering av personalresurser och kompetens (personalresurser, sysselsättning, kompetens och planering av omstruktureringen) och tar upp frågor om sysselsättning och kompetens i föregripande överenskommelser.</li> <li>• Att man så långt det är möjligt på ett ändamålsenligt sätt använder internationella avtal på företagsnivå för nämnda syften.</li> </ul> <p><b>Externa partnerskap</b></p> <p><b>Med regionerna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man deltar i regionala partnerskap och nätverk, inklusive observationsgrupper för sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Att man deltar i liknande initiativ på andra nivåer (branschnivå, nationell nivå osv.).</li> </ul> <p><b>Med företagsvärlden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man har kontakt och utbyte med företrädare för försörjningskedjorna.</li> <li>• Att man deltar i åtgärder för att stödja den omgivande företagsmiljön.</li> <li>• Att transnationella nätverksutbyten utvecklas.</li> <li>• Att åtgärder för underleverantörernas arbetstagare gynnas inom ramen för omstruktureringen.</li> </ul> |

**UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN**

Arbetsagarrepresentanterna spelar en avgörande roll i tre huvudsteg: att skapa samförstånd, att utforska alla andra alternativ innan man överväger uppsägningar och att tillhandahålla personanpassat stöd till de arbetstagare som sägs upp.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN   |
|---|--|
| <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygg tillsammans med ledningen upp en gemensam diagnos och bidra till att sprida den på alla nivåer.</li> <li>• Delta i och bidra till ledningens åtgärder inriktade på att informera och rådfråga arbetsagarrepresentanterna om omstruktureringsåtgärdernas berättigande och tänkta innehåll.</li> <li>• Använd de europeiska företagsråden som ett forum och de europeiska fackförbunden som en kompetens- och kunskapskälla vid transnationell omstruktureringsverksamhet.</li> <li>• Kom överens om företagsspecifika förfaranden för att hantera särskilda omstruktureringsförhållanden.</li> </ul> <p><b>Utforska alla andra alternativ till uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta till fullo i diskussionerna med ledningen om möjliga alternativ till uppsägningar.</li> <li>• Ingå ramavtal på EU-nivå för att hantera omstrukturering i samarbete med de europeiska företagsråden och med hjälp av nationella och europeiska fackförbund.</li> <li>• Delta i underhandlingar med ledningen om innehållet i möjliga alternativa lösningar.</li> <li>• Dela erfarenheter och idéer genom nätverkande med de lokala aktörerna, företrädare på EU-nivå och andra företrädare i värdekedjan.</li> </ul> <p><b>Individuellt och personanpassat stöd till arbetstagarna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra till informations- och rådgivningscentrumet.</li> <li>• Bidra till att fastställa och genomföra alla stödmekanismer för enskilda arbetstagare som sannolikt kommer att sägas upp, vid behov även genom underhandlingar och överenskommelser.</li> <li>• Följ upp de arbetstagare som sägs upp tills de hittar ett nytt arbete.</li> </ul> | <p><b>Interna resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man känner till de olika tillgängliga instrumenten och resurserna och att man deltar i utbildningssessioner följda av kommunikation med arbetstagarna.</li> <li>• Att instrumenten för information och samråd samt underhandling utnyttjas till det yttersta, både när det gäller hantering av omstruktureringen och om särskilda åtgärder.</li> <li>• Att hela organisationen, inklusive arbetstagarna och deras representanter, genomförs av öppenhet och ett strategiskt tänkesätt.</li> <li>• Att enhetligheten i de olika arbetsagarrepresentanternas ståndpunkter förbättras och främjas.</li> </ul> <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man deltar i externa partnerskap, i större nätverk samt i mekanismer och strukturer inriktade på att ge stöd till enskilda arbetstagare (t.ex. regionala arbetsgrupper).</li> <li>• Att man främjar hela försörjningskedjans delaktighet i förberedelsen och hanteringen av omstruktureringsprocessen.</li> </ul> |

**EFTER OMSTRUKTURERINGEN**

| ÅTGÄRDER   |  |
|--|--|
| <p><b>Utvärdering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärdera följderna av omstruktureringen och omförhandla vid behov överenskommelserna.</li> <li>• Övervaka de sociala omstruktureringsåtgärdernas verkan.</li> <li>• Bidra till och ge ett omdöme om den årliga rapporten om sociala frågor och sysselsättning.</li> </ul> <p><b>Uppföljning av uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra till att följa upp de uppsagda arbetstagarna i deras yrkesutveckling under en viss tid.</li> </ul> |  |

## ARBETSTAGARNA

Arbetstagarna är tillsammans med företagen huvudaktörerna i omstruktureringsprocessen – och på samma gång väldigt ofta de som i första hand drabbas av omstruktureringen. Utan att minska de andra aktörernas särskilda förpliktelser att skapa förutsättningarna som krävs för att ge arbetstagarna en verklig möjlighet att hitta rätt i dessa processer, beror framgången hos alla insatser för att minimera omstruktureringsens sociala kostnader, när det gäller sådant som är arbetstagarnas ansvar, på

- deras eget initiativ, dynamiska kraft och positiva inställning i alla lägen, och inte bara när de står inför omstrukturering eller förlust av anställning,
- deras förmåga att samla in den information som gör det möjligt för dem att förstå situationen (helst före en konkret omstrukturering) och använda anpassningsverktygen,
- hur nära de har till sina representanter på alla nivåer,
- deras förmåga att vara anställbara och rörliga samt möjliggöra yrkesmässiga övergångar,
- de befintliga ramar och åtgärder genom vilka arbetstagarna stöds i förbättringen av deras **anställbarhet**.

För denna grupp aktörer är det särskilt nödvändigt att betona att **ramarna och de institutionella** sammanhangen utgör en viktig faktor för deras förmåga att vidta åtgärder.

De fortbildnings- och stödmöjligheter som erbjuds arbetstagarna kan i hög grad variera beroende på arbetstagarkategori (arbetstagare som hyrs ut av bemanningsföretag, tillfälliga arbetstagare, osv.) och även på företagets storlek.

**LÖPANDE ÅTGÄRDER**

Arbetslagarnas viktiga uppgift är att utveckla sin kompetens för att stärka sin anpassningsförmåga (anställbarhet). De övriga aktörerna bör aktivt verka för att upprätta de ramar och institutioner som är nödvändiga för att arbetslagarna ska kunna vidta åtgärder för att uppnå dessa mål.

| ÅTGÄRDER   | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|--|---|
| <p><b>Löpande kartläggning av anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla rörlighetskompetens och anpassningsförmåga.</li> <li>• Direkt och via sina representanter delta i och nära följa kartläggningen av företagets framtida kompetensbehov, liksom utvecklingen av anställnings- och kompetensbehoven i regionen.</li> </ul> <p><b>Fleråriga planer för sysselsättning och kompetens på företagsnivå och regional nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra direkt eller via representanter till den fleråriga planen.</li> <li>• Var aktivt och löpande informerad om den framtida sysselsättningsutvecklingen inom företaget och regionen och om planerade åtgärder för att ta itu med eventuell problematisk utveckling.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitetsåtgärder: Var öppen för yrkesmässig och arbetsidsmässig utveckling och flexibilitet.</li> <li>• Utbildningsåtgärder:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Var öppen för att förbättra kompetensen.</li> <li>• Utnyttja rätten till utbildning och acceptera den motsvarande skyldigheten att ta emot utbildning.</li> <li>• Använd det individuella kompetenssparandet.</li> <li>• Satsa på livslångt lärande och löpande yrkesutbildning.</li> </ul> </li> <li>• Yrkesutvecklingsåtgärder:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta ett CV/övervaka interna karriärmöjligheter.</li> <li>• Använd Internetverktyg för att hämta information om utvecklingen av verksamheten, anställningsmöjligheterna och kompetensen inom företaget och regionen.</li> <li>• Kontakta en yrkesvägledare; be någon från företaget om en bedömning av kompetensbehov och kompetensbrister med tanke på utbildning (kompetenssammansättning, bilan de compétences).</li> <li>• Arbeta på ett personligt eller yrkesmässigt projekt.</li> <li>• Utveckla sociala kompetenser.</li> <li>• Begär en regelbunden bedömning av utfört arbete och prestation, och diskutera karriären.</li> <li>• Använd alla tillgängliga verktyg för orientering, karriärvägledning och rörlighetsmöjligheter utanför företaget för individuell yrkesplanering.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på att främja den interna och externa rörligheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Var öppen för multiuppgifter inom ramen för anställningskontraktet.</li> <li>• Använd interna informationsverktyg för intern rörlighet och förflyttning.</li> <li>• Begär intyg på formella och informella kunskaper.</li> <li>• Sök aktivt efter information om framtida arbetsmöjligheter (via lokala arbetsförmedlingar, gemensamma platsannonser, osv.).</li> </ul> <p><b>Åtgärder för att säkerställa likabehandling och främja mångfald</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra till och vara informerad om genomförandet av strategier för likabehandling, antidiskriminering och stöd till utsatta grupper.</li> </ul> | <p><b>Internt partnerskap: Arbetslagarnas delaktighet och kollektivförhandling</b></p> <p><b>Arbetslagarnas delaktighet, även på transnationell nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns förutsättningar som främjar en social dialog.</li> <li>• Att man har en ständig kontakt med arbetstagarrepresentanterna om de strategiska företagsfrågorna.</li> <li>• Att man har tillgång till regelbunden information om företagets, branschens och den lokala miljöns ekonomiska förhållanden.</li> </ul> <p><b>Kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att information finns tillgänglig om befintliga avtal och förfaranden för att hantera förändring och omstrukturering, inklusive sådana som slutits av ledningen och arbetstagarrepresentanterna på transnationell nivå.</li> </ul> <p><b>Externa partnerskap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns information tillgänglig om framtida anställnings- och utbildningsmöjligheter (hos lokala och nationella myndigheter).</li> <li>• Att alla har möjlighet att delta i initiativ som organiseras av regionala organ, inriktade på att stärka anställningsmöjligheter och kompetens.</li> </ul> |



## UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

Många av de åtgärder som ska vidtas löpande är även användbara när omstruktureringen förverkligas. Arbetstagare som proaktivt deltar i dessa löpande åtgärder är bättre förberedda på att bemöta arbetslöshetsrisken och snabbt återvända till arbetsmarknaden. Förutom dessa löpande åtgärder finns det ytterligare åtgärder som är mycket användbara under själva omstruktureringen.

| ÅTGÄRDER   | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|--|---|
| <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sök information om företagsstrategi och arbetsmarknadsutveckling.</li> <li>• Sök information om företagsutvecklingen och möjliga omstrukturingsplaner.</li> <li>• Håll nära kontakt med representanterna och delta aktivt i informations-, samråds- och spridningsförfaranden.</li> </ul> <p><b>Inom ramen för möjliga alternativ till uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram en individuell handlingsplan för att söka arbete (nytt arbete inom företaget, nytt arbete i andra företag, nytt arbete på annan plats, osv.) och var öppen för rörlighet inom eller mellan företag.</li> <li>• Begär enskilda möten med chefen innan det sociala paketet förhandlas fram (för att fastställa det bästa paketet för din omplacering).</li> <li>• Delta i organiseringen av omstruktureringen (psykologisk effekt).</li> <li>• Begär handledning under hela omstrukturingsprocessen.</li> <li>• Begär utbildning för att söka arbete, yrkesvägledning och särskild utbildning beroende på arbetserbjudanden.</li> <li>• Utnyttja ledigheten för fortbildning.</li> </ul> <p><b>Utnyttja det individuella stödet till arbetstagarna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Håll kontakten med arbetstagarrepresentanterna om omstruktureringens plan och genomförande.</li> <li>• Håll kontakten med "omplaceringsheterna" eller "omställningsgrupperna" (grupper upprättade inom företaget med personer som ska följa uppsagda arbetstagare), om de finns.</li> <li>• Anmäl dig hos arbetsförmedlingen för att få information om arbetstillfällen.</li> <li>• Begär stöd från arbetsgivaren under perioden före uppsägningen (betalad ledighet för att söka arbete; resurser och stöd på plats).</li> <li>• Begär fortbildning under arbetslöshetsperioden.</li> <li>• Träna på arbetsintervjutekniker.</li> <li>• Gå på grundläggande kompetenshöjande kurser direkt efter uppsägning.</li> <li>• Sök omplaceringsstöd för övriga familjemedlemmar vid möjlig geografisk förflyttning.</li> <li>• Utforska möjligheterna med arbetskooperativ (som ger kollektivt stöd till personer som startar eget) för att starta en oberoende verksamhet.</li> <li>• Ta del av arbetsgivarstrukturer (arbetsgivarförbund, intern arbetsförmedling, gemensamma platsannonser, kompetensdeining i paraplyföretag, osv.).</li> <li>• Kontrollera möjligheterna till ekonomiskt utbildningsstöd från offentliga institutioner.</li> </ul> | <p><b>Resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns begriplig information om omstrukturingsreglernas rättsliga och konventionella utformning.</li> </ul> <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns möjlighet att delta i ett system för skapande av arbetstillfällen som upprättas av myndigheterna.</li> </ul> |

## EFTER OMSTRUKTURERINGEN

| ÅTGÄRDER   |
|--|
| <p><b>Uppföljning av uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta i undersökningar om den personliga yrkesutvecklingen.</li> </ul> |

## ARBETSMARKNADENS PARTER OCH BRANSCHORGANISATIONERNA

Arbetsmarknadens parter företräder arbetsgivarna och arbetstagarna på branschnivå. De spelar en nyckelroll i att föregripa och hantera förändring. Deras **möjligheter att ingripa på alla nivåer** (lokal, regional, nationell, europeisk) genom mekanismer för social dialog och kollektivförhandling ger dem en privilegierad ställning för att samordna åtgärder inriktade på att stimulera och utveckla sociala verktyg för föregripande och hantering av omstrukturering. De är viktiga aktörer i fråga om att ge upphov till social innovation, ekonomiska och sociala framsteg, solidaritet, social inkludering och sysselsättningspraxis av hög kvalitet på alla nivåer (företag, branscher, regioner). Att inrätta garanti-, utbildnings- och trygghetsfonder genom kollektivavtal är en särskilt nyskapande metod som har utvecklats under de senaste åren.

## LÖPANDE ÅTGÄRDER

Arbetsmarknadens parter och branschorganisationerna spelar en betydande roll i att **föregripa strukturförändringar och i utvecklingen av sysselsättnings- och kompetensbehoven**. Deras åtgärder – särskilt på branschnivå – kan utgöra en ram för eller komplement till åtgärder på företagsnivå, nationell nivå och regional nivå.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|---|---|
| <p><b>Löpande kartläggning av anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta i inriktandet och hanteringen av lämpliga system för tidig varning och tillämpliga mekanismer för föregripande och förberedelse av omstrukturering på nationell nivå, regional nivå och branschnivå.</li> <li>• Upprätta branschramar för att iakttä macroekonomiska förändringar och fastställ gemensamma sociala mål och sysselsättningsmål.</li> <li>• Var inriktad på att ta långsiktig framtida hänsyn till utvecklingen av sysselsättning, arbete och kompetens på branschnivå och regional nivå, till exempel genom att aktivt delta i branschmässiga eller territoriella observationsgrupper inom dessa områden.</li> <li>• Gynna utbyte och främja underhandlingar om innovation och nya kompetensbehov inom ekonomiska sektorer, gynna underhandling på området.</li> </ul> <p><b>Utarbeta ramar och delaktighet för arbetstagarna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla och ge ny ram åt bestämda instrument för kollektivförhandling som ska åtfölja omstruktureringen: främja kollektivförhandling på detta område på europeisk nivå, nationell nivå, branschnivå, regional nivå, lokal nivå och företagsnivå.</li> <li>• Utarbeta mekanismer för riskspridning när det gäller förlust av arbetstillfällen (garanti-, utbildnings- och trygghetsfonder) eller i samarbete med offentliga myndigheter.</li> <li>• Inled regelbundna underhandlingar (mellan två eller flera parter) om förfarandena för att föregripa och hantera förändring och omstrukturering.</li> <li>• Slå fast riktlinjer för att föregripa omstrukturering på branschnivå, nationell nivå och företagsnivå.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stöd införandet av ett omplaceringsbidrag eller inriktandet av en omplaceringsenhet eller jobbcentrum för att få en tydlig bild av varje arbetstagares yrkesutveckling.</li> <li>• Upprätta eller bidra till kompetensutvecklingsprogram på nationell nivå, regional nivå och företagsnivå, och främja nedifrån och upp-processer för enskilda arbetstagare.</li> <li>• Stöd införandet av utbildningskuponger för arbetstagare för att öka deras anställbarhet.</li> <li>• Främja i samband med yrkesutbildning arbetets kvalitet för varje person.</li> <li>• Öka den enskildas medvetenhet om betydelsen av föregripande arbete, särskilt för de mest utsatta.</li> <li>• Stöd personanpassade åtgärder.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på att främja den interna och externa rörligheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underlätta och trygga yrkesvägarna och övergångarna mellan anställningsperioder inom och utanför företaget, särskilt inom ramen för kollektivavtal.</li> <li>• Slut en överenskommelse om förvärd kompetens ("kompetensintyg").</li> <li>• Främja nyskapande sociala åtgärder som förbättrar arbetstagarnas interna och externa rörlighet (t.ex. genom att utveckla personliga eller familjeinriktade stöd tjänster).</li> </ul> <p><b>Åtgärder för att säkerställa likabehandling och främja mångfald</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta hänsyn till befintlig differentiering mellan arbetstagarnas olika villkor för att undvika diskriminering och ta itu med omskolning och fortbildning av utsatta arbetstagare.</li> <li>• Främja likabehandling.</li> <li>• Gynna utsatta grupperns tillgång till arbete och ny anställning (lågutbildade, tillfälliga anställda, deltidсанställda, osv.).</li> </ul> | <p><b>Intern partnerskap och social dialog: Arbetstagarnas delaktighet och kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns gynnsamma villkor för främjandet av social dialog.</li> </ul> <p><b>Arbetstagarnas delaktighet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att representanternas roll och verksamhet på företagsnivå samordnas, inklusive på europeisk nivå (europeiska företagsråd) och i allmänhet i organisationer på lägre nivå.</li> </ul> <p><b>Kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att olika aktörers roll samordnas på olika nivåer: nationell nivå, regional nivå eller branschnivå.</li> <li>• Att det genom kollektivförhandlingar inom sektorn eller branschen finns en ram av transnationella avtal på företagsnivå för att föregripa och hantera omstrukturering och främja arbetstagarrepresentanternas delaktighet (inklusive i de europeiska företagsråden) för att genomföra sådana avtal.</li> <li>• Att kollektivavtal förhandlas fram för att utarbeta mekanismer för riskspridning när det gäller förlust av arbetstillfällen (garanti-, utbildnings- och trygghetsfonder) eller deltagande i liknande mekanismer upprättade av offentliga myndigheter (på nationell nivå, regional nivå och branschnivå).</li> <li>• Att branschavtal om förfaranden för att föregripa och hantera förändring utarbetas (branschriktade observationsgrupper, kompetensråd, osv.).</li> </ul> <p><b>Externa partnerskap</b></p> <p><b>Med företagsvärlden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att företagsledningen och företagsrådena för de små och medelstora företagen har en föregripande inställning och ett föregripande sätt att reagera.</li> <li>• Att man har tagit hänsyn till de små och medelstora företagens förhållanden och särdrag.</li> <li>• Att det råder ett klimat där hjälp till små och medelstora företag gynnas.</li> <li>• Att diskussionen på lokal arbetsmarknadsnivå främjas och att det finns ett samarbete med arbetsförmedlingarna.</li> <li>• Att det finns ett starkt partnerskap på branschnivå.</li> </ul> <p><b>Med regionerna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns en social dialog på företagsnivå och branschnivå och kollektivförhandling öppen för regionala och lokala myndigheter, arbetsförmedlingar och andra berörda regionala intressenter, samt insyn i den långsiktiga strategin.</li> <li>• Att samfälliga åtgärder har vidtagits inom området för och främjandet av treparts- och fyrtrepartsavtal (regionala myndigheter, arbetsmarknadsnätverk, företagen) om föregripande arbete.</li> <li>• Att en kompetensutvecklingsstrategi med branschens yrkesfolk främjas och att slutandets av regionala ramavtal för branschen, vilka även omfattar små och medelstora företag, gynnas.</li> </ul> <p><b>På europeisk nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns en referensram för att föregripa förändring och omstrukturering (inom branscher och sektorer).</li> <li>• Att det finns en analysram för sysselsättning och kompetensutveckling på branschnivå.</li> <li>• Att det finns partnerskap inom branschen på europeisk nivå och dialog på europeisk nivå (t.ex. gemensamma program, avtal och gemensamma åtgärdsprogram eller åtgärdsramar).</li> </ul> |

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

| ÅTGÄRDER   | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN   |
|--|--|
| <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprid kunskapen om den ekonomiska situationen och diagnosen till alla medlemmar och anslutna och samtliga intressenter.</li> <li>• Enas om en klar företagspolitisk grund för förändring och omstrukturering.</li> <li>• Främja kommunikation, nätverkande och styrning med flera intressenter.</li> </ul> <p><b>Utforska och underhandla om alla möjliga alternativ för att undvika uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underlätta en samordning på europeisk nivå av fackförbundens verksamhet för att hjälpa de europeiska företagsråden i deras förebyggande och proaktiva roll.</li> <li>• Gympa underhandling på EU-nivå vid transnationell omstrukturering.</li> <li>• Hjälps företagen och arbetstagarna att fastställa och förstå spännvidden hos de alternativa möjligheterna.</li> <li>• Upprätta en ram för och utveckla dynamiken i underhandlingarna om alla åtgärder inriktade på att hantera omstrukturering.</li> <li>• Planera bestämda kollektivåtgärder för små och medelstora företag.</li> <li>• Stöd forskning inriktad på diversifiering och innovation (förändra produktionen och arbetsorganisationen) och gynna en anpassning av arbetstagarnas kompetens till den nya tekniken.</li> <li>• Ta fram samråds- och underhandlingsförfaranden för anpassning till förändring, grundade på gemensamt förändring av strategier för yrkesövergångar genom kollektivförhandling.</li> <li>• Se till att fackförbunden och arbetsgivarorganisationerna ger tekniskt stöd till sina medlemmar.</li> </ul> <p><b>Individuell stöd till uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stöd interna rörlighetsgrupper (cellules de reconversion).</li> <li>• Stöd upprättandet av lokala rörlighetsplattformar (en anställningszon som delas av flera företag, särskilt de mindre företagen). Denna plattform för omskolning eller yrkesbyte är inte kopplad till ett företag eller en bransch, och måste omfatta många aktörer.</li> <li>• Upprätta telefonlinjer för psykosocial hjälp.</li> <li>• Ta fram utbildningsfonder på branschnivå för omplacering.</li> <li>• Utarbeta åtgärder som gynnar geografisk rörlighet, t.ex. bostadsbidrag, flyttbidrag.</li> <li>• Genomför funktionella rörlighetsåtgärder med utgångspunkt från företagets kvalitativa behov.</li> <li>• Ta fram verktyg för att hjälpa människor att anpassa sig till arbetslöshet eller återanställning.</li> </ul> | <p><b>Interna resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att avtal förhandlas fram på samtliga nivåer med förbindelser och social sammanhållning mellan dem.</li> </ul> <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns ett samarbete mellan alla intressenter: territoriella myndigheter, privata byråer, icke-statliga organisationer.</li> <li>• Att man samarbetar med staten för att avlägsna hinder (större flexibilitet i kristider).</li> <li>• Att nätverk som gynnar små och medelstora företag utvecklas.</li> <li>• På europeisk nivå: att referensramar för att hantera omstrukturering fastställs.</li> </ul> |

EFTER OMSTRUKTURERINGEN

| ÅTGÄRDER  |
|---|
| <p><b>Utvärdering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Övervaka processen .</li> <li>• Främja utbytet av bästa praxis mellan aktörerna.</li> <li>• Övervaka nuvarande praxis för att minimera de sociala kostnaderna och sprida bästa praxis.</li> <li>• Följ upp genomförandet av överenskommelserna (på alla nivåer).</li> </ul> <p><b>Uppföljning av uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra till att följa upp de uppsagda arbetstagarna i deras yrkesutveckling under en viss tid.</li> </ul> |

## DE REGIONALA MYNDIGHETERNA

Vid sidan av de nationella regeringarna spelar de regionala myndigheterna en viktig roll för att **samordna arbetet för de intressenter** som är delaktiga i omstruktureringsverksamheten i varje region eller är delaktiga i att föregripa omstrukturering (företag, arbetstagarrepresentanter, arbetsmarknadens parter och näringslivsorganisationer, regionala utvecklingsbyråer, utbildningsinstitutioner, enskilda arbetstagare, osv.).

En annan uppgift för de regionala myndigheterna är att **främja regional utveckling samt ekonomisk och social omställning** i regioner som sannolikt kommer att påverkas eller redan påverkas av genomgripande omstruktureringar.

Det framstår i detta avseende som viktigt att regionerna upprättar **regionala arbetsgrupper** (ett organ som omfattar alla intressenter förknippade med sysselsättningen i regionen) och utbildar **ledare av förändringsarbetet** som ska driva på alla de ekonomiska, sociala och institutionella aktörerna med hänsyn till dessa båda mål.

Effektiviteten hos de föregripande processer som tas fram av aktörerna skiljer sig åt beroende på hur mycket tid de har på sig för att agera på ett strategiskt och ändamålsenligt sätt. En tidig diagnos bidrar till ett ändamålsenligt föregripande arbete, medan en sen (eller felaktig) diagnos motverkar möjligheterna till både strategiskt och praktiskt föregripande arbete. Tiden är verkligen en väsentlig faktor.

LÖPANDE ÅTGÄRDER

| ÅTGÄRDER   | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|--|---|
| <p><b>Löpande kartläggning av företagets anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta regionala observationsgrupper för ekonomisk förändring, sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Samla in data för planering på regional nivå.</li> <li>• Inrätta regionala underrättelseenheter för att övervaka ekonomin och upprätta system för tidig varning.</li> <li>• Upprätta fasta arbetsrelationer med storföretag för att samla in information om strategiska planer som påverkar den regionala ekonomin och ett utbyte av utsikter för den regionala utvecklingen.</li> <li>• Undersök den tillgängliga kompetensen.</li> <li>• Inrätta en klubb med chefer inom personalresursförvaltning för hantering av förändringar.</li> </ul> <p><b>Flerårig plan för företagande, sysselsättning och kompetens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Främja och ge stöd till regional utveckling:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genomför en SWOT-analys (analys av styrkor och svagheter, möjligheter och hot) av den regionala ekonomin.</li> <li>• Marknadsför området för nya investeringar.</li> <li>• Ringa in ledande innovativa branscher i området.</li> <li>• Analysera den lokala arbetsmarknaden i fråga om sysselsättningsrisiker.</li> <li>• Sammanför olika aktörer för att fastställa gemensam diagnos.</li> <li>• Upprätta partnerskap för kompetensplanering.</li> <li>• Genomföra miljörevisioner för att se om det är möjligt att skapa nya arbetsstillfällen inom miljöprojekt.</li> <li>• Överväg särskilda ekonomiska zoner.</li> <li>• Stöd den lokala företagsamheten.</li> <li>• Finansiera forskning och utveckling (FoU).</li> <li>• Överväg offentligt understöd till miljövänliga arbetsstillfällen.</li> </ul> </li> <li>• Håll er informerade om företagens planer när det gäller sysselsättningsutvecklingen.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra med erkännande av formella och informella kunskaper.</li> <li>• Främja en regional politik för livslångt lärande.</li> <li>• Föreslå utbildningskuponger för fortbildning.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på att främja den interna och externa rörligheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta databaser för arbetsgivarnas behov av flexibel arbetskraft.</li> <li>• För samman arbetstagare med arbetsgivare.</li> </ul> | <p><b>Interna partnerskap</b></p> <p><i>Inom regionen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det finns permanenta organ på lokal nivå för att övervaka förändringar: en regional arbetsgrupp och ledare av förändringsarbetet.</li> <li>• Att man har ingått territoriella sysselsättningspakter (partnerskap mellan intressenterna för att upprätthålla sysselsättningen).</li> <li>• Att den offentliga och privata sektorn har ingått regionala partnerskap för att övervaka och hantera omstruktureringen.</li> <li>• Att den institutionella regionala kompetensstrukturen har stärkts.</li> <li>• Att de regionala observationsgruppernas berättigande har stärkts.</li> <li>• Att man har ett synsätt som går utöver traditionella aktörer, t.ex. genom samråd med lokalbefolkningen.</li> </ul> <p><b>Med företagsvärlden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att partnerskap mellan privat och offentlig sektor främjas för att föregripa ekonomiska förändringar.</li> <li>• Att det finns ett samarbete med universitet, institut för högre utbildning och FoU-institut.</li> <li>• Att små och medelstora företag får utbildning i planering av sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Att kluster (t.ex. stora företag och leverantörer) har identifierats.</li> <li>• Att det finns ett stöd för dialogen mellan stora företag och mindre företag.</li> <li>• Att det finns stöd för gemensamma resurser för höjning av konkurrenskraften (företagskluster) och tekniska plattformar (gemensamma satsningar på FoU) och verktyg för främjande av FoU.</li> </ul> <p><b>Externa ansvarsområden och partnerskap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man deltar i utbyte av bästa praxis på nationell och europeisk nivå.</li> </ul> |

## UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

| ÅTGÄRDER   | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|--|---|
| <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inrätta ett system för tidig varning.</li> <li>För samman de olika aktörerna för att fastställa en gemensam diagnos.</li> <li>Gör en konsekvensbedömning av omstruktureringen tillsammans med alla lokala partner.</li> </ul> <p><b>Utforska alla andra alternativ till uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stöd uppköp av rimliga andelar av det omstrukturerade företaget och upprätta nya företag.</li> <li>Stöd uppköp av företag i kris eller utan arvtagare av de anställda.</li> <li>Inrätta en rörlig omställningsenhet (en kooperativ enhet för omplacering av arbetstagare, särskilt för små och medelstora företag).</li> <li>Marknadsför området för nya investeringar eller sammangående lokala enheter.</li> <li>Stöd sökandet efter nya användare av övergivna anläggningar.</li> <li>Underlätta medling.</li> </ul> <p><b>Ge uppsagda arbetstagare individuellt stöd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildningsåtgärder: <ul style="list-style-type: none"> <li>Upprätta webbportaler för yrkesvägledning och utbildning.</li> <li>Främja utbildning genom offentliga rörlighetsgrupper.</li> <li>Stöd utvecklingen och tillhandahållandet av fortbildningskurser (t.ex. inriktade på grundläggande kompetens, att söka arbete och entreprenörskap).</li> </ul> </li> <li>Rörlighetsåtgärder: <ul style="list-style-type: none"> <li>Upprätta plattformar för rörlighet, omskolning och ekonomisk utveckling.</li> <li>Upprätta gemensamma plattformar för outplacement för små och medelstora företag och socialt företagande.</li> <li>Stöd arbetstagar kooperativ och nya företag.</li> <li>Organisera evenemang med information och vägledning för företagare (där arbetstagarna kan hämta all information från en enda kontaktpunkt).</li> <li>Främja geografisk rörlighet (transport, bostad, barnomsorg) genom att finansiera eller medfinansiera enskilda rörlighetsåtgärder.</li> <li>Stöd upprättandet av interna jobbcentrum hos arbetsgivarorganisationerna.</li> <li>Upprätta resurscentrum för arbetslösa.</li> <li>För samman avskedade arbetstagare med företag som behöver kompetens.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Åtgärder för att säkerställa likabehandling och främja mångfald</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Förhindra att arbetstagare isoleras genom att upprätta sociala nätverk.</li> <li>Ge arbetstagarna utbildning om korttids- och deltidсанställningar samt om särskilt utsatta grupper.</li> </ul> | <p><b>Resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Att den regionala arbetsgruppen vid omstrukturering används som ett medel för att involvera alla aktörer och resurser.</li> <li>Att man ger finansiellt stöd när det är berättigat.</li> <li>Att garantier och banklån till små och medelstora företag ges stöd.</li> <li>Att man har fastställt vilka källor till EU-finansiering, nationell eller annan finansiering det finns för att stödja initiativ för skapande av arbetstillfällen.</li> <li>Att ansökningar till Europeiska fonden för justering för globaliseringseffekter och andra europeiska eller nationella fonder samordnas.</li> <li>Att arbetstagarrepresentanternas stödåtgärder finansieras.</li> <li>Att en regional struktur och nätverk för samordning finansieras.</li> <li>Att de olika verktygen inriktade på att organisera arbetsövergångar samordnas.</li> <li>Att snabbinsatstjänster inrättas.</li> <li>Att man är förmögen att reagera snabbt på aktörernas lagstiftningskrav.</li> </ul> <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Att det finns stöd för innovativa små och medelstora företag.</li> <li>Att det finns stödsystem för små och medelstora företag, inklusive tillgång till kredit, utbildning, bidrag, rådgivning.</li> <li>Att det finns plattformar med flera intressenter (avtal för yrkesövergång).</li> <li>Att samarbetet mellan offentliga och privata arbetsförmedlingar ges stöd.</li> <li>Att det finns mekanismer för att ge dem som ägnar sig åt outplacement- eller utsändningsinitiativ tillgång till befintliga transnationella nätverk.</li> </ul> |

## EFTER OMSTRUKTURERINGS

| ÅTGÄRDER   |
|--|
| <p><b>Utvärdering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utvärdera omstrukturingsåtgärderna och offentliggör resultaten.</li> <li>Analysera hanteringen av omstruktureringen och inrätta en styrorganisation för hanteringen av framtida fall av omstrukturering.</li> <li>Arbeta om den regionala utvecklingsstrategin i ljuset av erfarenheterna från och följderna av omstruktureringen.</li> </ul> <p><b>Uppföljning av uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedriv en långsiktig utvärdering av de uppsagda arbetstagarnas yrkesutveckling.</li> <li>Upprätta en databas för studier i tidsserie om styrt yrkesavancemang.</li> </ul> |

## DE NATIONELLA MYNDIGHETERNA

Även om huvudaktörerna i omstruktureringsprocesser är företag, deras anställda och arbetsmarknadens parter, spelar de offentliga myndigheterna en viktig roll. De utformar den berörda rättsliga ramen, de fastställer och driver arbetsmarknadspolitiska mål, de hanterar viktiga prognosverktyg, de besitter den institutionella kapaciteten för att hjälpa arbetstagarna (genom utbildningsinstitutioner, arbetsförmedlingar, osv.) och de handhar betydande finansiella resurser som kan tilldelas för att tillgodose behoven hos omstrukturerande företag och deras anställda. Andra statligt styrda verktyg är medling, prognosverktyg och premiesystem. Ett viktigt bidrag från statligt håll består i att upprätta och stöda införandet av risk-spridningsmekanismer (garanti-, utbildnings och trygghetsfonder).



## LÖPANDE ÅTGÄRDER

Regeringarna och statsförvaltningarna har möjlighet att hjälpa de övriga aktörerna att komma på och utveckla **långsiktiga mekanismer för planering av selsättning och kompetens**.

En framgångsrik omstrukturering är inte möjlig utan att stabil grund som lagts genom statliga åtgärder över hela skalan av nationella politikområden. Det behövs en stödjande rättslig, reglerande och finansiell miljö.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN   |
|---|--|
| <p><b>Löpande kartläggning av anställnings- och kompetensbehov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta nationella observationsgrupper för sysselsättning och kompetens i samarbete med berörda aktörer (branscher och regioner).</li> <li>• Samordna och ge stöd (inklusive genom finansiering) till observationsgrupper för branscher och regioner.</li> <li>• Utarbeta verktyg för prognos och förutsägelse av anställnings- och kompetensbehov.</li> <li>• Utarbeta verktyg för effektivt utbyte av arbetsmarknadsinformation.</li> </ul> <p><b>Utarbeta en flerårig plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta eller utveckla en rättslig ram som gynnar föregripande av förändring och omstrukturering.</li> <li>• Utarbeta en nationell praktisk planering av sysselsättning och kompetens.</li> <li>• Matcha institutionernas utbildningsmöjligheter till företagens och branschernas behov.</li> <li>• Gynna en plan för långsiktig hantering av sysselsättning och kompetens inom företagen.</li> <li>• Upprätta en nationell garantifond med bidrag från företagen för att finansiera arbetstagaranpassning (före eller efter uppsägningar) genom inkomststöd, fortbildning och andra aktiva arbetsmarknadsåtgärder; alternativt stödja upprättandet av sådana mekanismer på regional nivå eller av arbetsmarknadens parter.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på enskilda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstärk de aktiva arbetsmarknadsåtgärderna.</li> <li>• Erbjud framtidsorienterade kvalifikationsplaner.</li> <li>• Utveckla nationella strategier för livslångt lärande.</li> <li>• Stöd kompetensutveckling med särskild inriktning på allmän kompetens.</li> <li>• Erbjud yrkesvägledningstjänster, liksom individuella utbildningskonton.</li> <li>• Främja en kombination av korttidsarbete med aktiva åtgärder som ett alternativ till uppsägningar.</li> <li>• Övervaka den psykosociala hälsan och ta fram förebyggande åtgärder.</li> <li>• Finansiera eller samfinansiera nämnda åtgärder tillsammans med företagen och andra intressenter.</li> </ul> <p><b>Åtgärder inriktade på att främja den interna och externa rörligheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeta en nationell politik och stimulansåtgärder för att främja geografisk och yrkesmässig rörlighet.</li> <li>• Utarbeta rättsliga och praktiska ramar för yrkesövergångar.</li> <li>• Upprätta system för kompetenserkännande och överförbarhet av meriter.</li> <li>• Gör yrkesutbildning tillgänglig för alla, i synnerhet för lågutbildade arbetstagare.</li> <li>• Finansiera och ge stöd åt behörighetsgivande program.</li> </ul> <p><b>Åtgärder för att säkerställa likabehandling och främja mångfald</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeta lämpliga politiska åtgärder och program för likabehandling och antidiskriminering, liksom åtgärder inriktade på särskilt utsatta grupper.</li> </ul> | <p><b>Internt partnerskap</b></p> <p><b>Arbetstagarnas delaktighet och kollektivförhandling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man ger stöd i alla former av underhandling och kollektivförhandling för att föregripa förändring och omstrukturering, samt för framåtblickande planering av sysselsättning och kompetens på nationell nivå, branschnivå och företagsnivå.</li> <li>• Att man genom lagstiftningsåtgärder och andra åtgärder stöder alla former av föregripande delaktighet från arbetstagarnas sida på företagsnivå.</li> </ul> <p><b>Externa partnerskap</b></p> <p><b>Med regionerna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att samarbete mellan regionala aktörer främjas (nysetsningar före och under omstrukturering).</li> <li>• Att det finns ansvarsfördelning och ramar för ändamålsenligt samarbete för de berörda offentliga och privata aktörerna.</li> <li>• Att det finns stöd för regionala initiativ inriktade på att upprätta mekanismer för att föregripa förändring och omstrukturering, stöd för sysselsättning och kompetensplanering samt riskspridning.</li> <li>• Att det mellanstatliga samarbetet stärks (inom områdena för sysselsättning, finanser, näringsliv, handel och regional utveckling).</li> <li>• Att de regionala observationsgruppernas berättigande stärks.</li> </ul> <p><b>Med företagsvärlden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att social dialog, kollektivförhandlingar och trepartsmechanismer för att hantera både strategiska och specifika frågor främjas.</li> <li>• Att ändamålsenligt entreprenörskap och åtgärder för små och medelstora företag inom nämnda områden främjas.</li> <li>• Att program för att förbättra den nationella produktiviteten och arbetsmiljön startas.</li> <li>• Att samarbetet mellan aktörerna för att utveckla fortbildningen förbättras (gemensamma strukturer eller organ).</li> <li>• Att klustren utvecklas.</li> </ul> <p><b>På europeisk nivå</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att de regionala, nationella och europeiska nivåerna (strukturfonderna) samordnas.</li> <li>• Att alla former av hjälp och effektivt införivande av strukturfonderna utnyttjas, i enlighet med prioriteringar som överensstämmer med nämnda mål.</li> <li>• Att man deltar i eller stöder utbytet av bästa praxis på europeisk nivå.</li> </ul> |

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

En adekvat rättslig och praktisk ram för yrkesövergångar, partnerskap och styrelse är ett nödvändigt verktyg.

| ÅTGÄRDER  | FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG OCH RAMAR SOM MÖJLIGGÖR DEN  |
|---|---|
| <p><b>Gemensam diagnos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samla in uppgifter om avskedanden på nationell nivå, regional nivå och branschnivå.</li> <li>• Övervaka omstruktureringens inverkan på de mest utsatta branscherna och regionerna.</li> <li>• Stöd system för tidig varning på regional nivå.</li> </ul> <p><b>Utforska och underhandla om alla andra alternativ till uppsägningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Främja och bidra till den ekonomiska förnyelsen av regioner som är mest utsatta för omstruktureringen.</li> <li>• Övervaka de sociala handlingsplanerna (åtgärder som erbjuder alternativ till avsked, hjälp för att ordna återanställning och ersättning) och de åtföljande åtgärderna, i syfte att hjälpa de arbetstagare som sannolikt sägs upp.</li> <li>• Stärk de offentliga arbetsmarknadsmyndigheterna och inriktad deras arbete på de mest utsatta.</li> <li>• Upprätta genom lagstiftning program och strukturer för outplacement.</li> <li>• Främja direkt skapande av arbetstillfällen.</li> <li>• Upprätta mekanismer för spridning av risker och åtgärder.</li> <li>• Stöd uppköp av företag i kris eller utan arvtagare av de anställda.</li> </ul> <p><b>Ge uppsagda arbetstagare individuellt stöd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underlätta tillgången till finansiella och administrativa verktyg.</li> <li>• Stöd upprättandet av plattformar för lokal outplacement eller rörlighet: gynna den offentliga arbetsmarknadsmyndighetens delaktighet och användningen av aktiva arbetsmarknadsåtgärder.</li> <li>• Underlätta uppsagda arbetstagares rörlighet genom avgångsvederlag för att minska verkningarna av möjliga löneföruster.</li> <li>• Ge arbetslöshetsersättning till utsatta arbetstagargrupper (kvinnor, ungdomar, låginkomsttagare, osv).</li> <li>• Utarbeta en arbetsmarknadsorienterad invandringspolitik (inriktad på meriter).</li> <li>• Skräddarsy och anpassa skyndsamt åtgärder för att hitta arbete för uppsagda arbetstagare.</li> <li>• Utarbeta företagartutbildningar i syfte att hjälpa uppsagda arbetstagare att starta små och medelstora företag.</li> <li>• Vidta stimulanståtgärder för att skapa arbete för mindre företag eller egenföretagare.</li> </ul> | <p><b>Resurser och förfaranden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att regler för bestämda omstruktureringens verktyg (t.ex. omplaceringsgrupper) utarbetas.</li> <li>• Att arbetsgrupper för omstrukturering upprättas eller stöds i berörda regioner, för att samordna alla berörda aktörers åtgärder (offentliga arbetsmarknadsmyndigheter, socialförsäkringsinstitutioner, utbildningscentrum, osv).</li> <li>• Att strategiska partnerskap mellan näringslivet, lokala eller regionala myndigheter och utbildningsinstitutioner underlättas.</li> <li>• Att offentliga arbetsmarknadsmyndigheter görs delaktiga i genomförandet av lokala plattformar för uppsagda arbetstagare.</li> <li>• Att det upprättas mekanismer för kompensation och stöd för att hjälpa drabbade underleverantörer eller befolkning.</li> <li>• Att trygghetsråd inrättas.</li> <li>• Att aktörerna samordnas (gemensam förståelse, stödåtgärder, övervakning och uppföljning).</li> <li>• Att det förs ett löpande dialog med företrädare för de små och medelstora företagen.</li> <li>• Att kluster av små och medelstora företag främjas för att tillsammans bemöta utmaningarna kopplade till omstruktureringen.</li> </ul> <p><b>Delaktighet av externa aktörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att man fokuserar på överensstämmelsen mellan nationell lagstiftning och EU-direktiven när det gäller omstrukturering.</li> <li>• Att de nationella och europeiska nivåerna (strukturfonderna) samordnas.</li> <li>• Att strukturfonderna används på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med prioriteringarna på grundval av de fastställda målen.</li> <li>• Att man deltar i eller ger stöd till utbyte av bästa praxis på europeisk nivå.</li> </ul> |

EFTER OMSTRUKTURERINGEN

| ÅTGÄRDER   |
|--|
| <p><b>Utvärdering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbyt erfarenheter med andra länder.</li> <li>• Utbyt bästa praxis på nationell nivå.</li> <li>• Utvärdera sex månader och två år.</li> <li>• Utarbeta informationsverktyg (broschyrer, reklammaterial, osv).</li> </ul> <p><b>Uppföljning av uppsagda arbetstagare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruera den offentliga arbetsmarknadsmyndigheten att följa upp uppsagda arbetstagare under en viss tid.</li> </ul> |

## UPPFÖLJNING

Det stora antalet diskussioner under workshopen som anordnades i Bryssel den 11 februari 2009 visade att dessa checklistor bör ges stor spridning och diskuteras med andra sakkunniga i EU.

Därför har Europeiska kommissionen planerat tre åtgärder som kommer att vidtas inom kort för att utbyta åsikter och komplettera de framlagda informationsbladen:

1. I april 2009 inleds 27 nationella seminarier om omstrukturering. Seminarierna kommer att anordnas i samtliga 27 medlemsstater från april 2009 till juni 2010 och kommer att vara inriktade på att ge en detaljerad och övergripande översikt över befintliga mekanismer och praxis för att föregripa och hantera förändring i varje medlemsstat (på nationell, regional och lokal nivå). Dessutom planerar man att granska dessa mekanismers och verktygs ändamålsenlighet (på grundval av en utvärdering av instrumenten och företagets metoder), samt presentera de mest innovativa instrumenten och diskutera deras möjliga överföring till andra sammanhang. Checklistorna kommer att användas som bakgrundsdokument och kommer att diskuteras och kompletteras under varje nationellt seminarium.
2. Som en direkt uppföljning till checklistorna kommer man att utarbeta ett mer detaljerat dokument. En grupp sakkunniga i EU kommer att under några månaders tid komplettera och utveckla de nuvarande checklistorna, med korta beskrivningar av varje typ av åtgärd och konkreta praktiska exempel.
3. Ett forum om omstrukturering kommer att anordnas i Bryssel i slutet av 2009, vilket kommer att göra det möjligt för fler än 200 sakkunniga i EU att utbyta åsikter och diskutera både checklistorna och verktygen.

## ORDLISTA

### **Arbetsmarknadsdagar**

Orienteringsverktyg om karriärvägar som presenteras vid evenemang öppna för allmänheten.

### **Europeiska företagsråd**

Företagsråd som fungerar på europeisk nivå, vilket rådfrågar och informerar arbetstagarna och företräder dem i multinationella företag.

### **Fortbildningskonsulter**

Arbetstagarrepresentanter som ger personlig rådgivning om fortbildning, karriär, kurser, kvalifikationer, finansiellt utbildningsbidrag, osv.

### **Individuellt kompetenssparande**

Konton inriktade på att betala den utbildning som eleven väljer.

### **Interna rörlighetsgrupper**

Strukturer som inrättas inom omstrukturerade företag eller med hjälp av offentliga organ för att hjälpa uppsagda arbetstagare att hitta ett nytt arbete inom koncernen (stora företag) eller i ett annat företag eller en annan bransch. Dessa grupper består av personer som letar efter lediga tjänster som skulle kunna passa ihop med de uppsagda arbetstagarnas kompetens.

### **Kompetensintyg**

Register över arbetstagarens genom utbildning eller arbete förvärvade kompetens, med syfte att gynna arbetstagarnas interna och externa rörlighet.

### **Kompetensråd**

Strukturer som på branschnivå analyserar kompetensglapp mellan tillgång och efterfrågan på arbetskraft, med delaktighet av olika intressenter (t.ex. arbetsmarknadens parter, utbildningsarrangörer, offentliga myndigheter), se t.ex. kompetensråden i Storbritannien.

### **Kompetenssammanställning (Bilans de competences)**

Bedömning av individuell kompetens och motivation inriktad på att bestämma eller bekräfta en individuell utbildningsplan.

### **Konkurrenscentra**

Sammanslutningar av företag, forskningscentrum och utbildningsorganisationer delaktiga i en gemensam ut-

vecklingsstrategi inriktad på att skapa synergieffekter kring nyskapande projekt.

### **Omplaceringsenheter/ jobbcentra**

Strukturer inriktade på att hjälpa arbetstagare som sägs upp i samband med en omstrukturering att hitta ett nytt arbete, genom att använda verktyg som bland annat bedömer arbetstagarens kompetens.

### **Omställningsgrupper**

Grupper upprättade inom företaget som består av personer som följer de uppsagda arbetstagarna.

### **Riskspridning**

En struktur eller plan för att dela bestämda risker förknippade med förlusten av arbete på ett större antal personer i befolkningen hellre än på den enskilda arbetstagaren, exempelvis genom upprättandet av garantifonder eller utbildnings- och trygghetsfonder med eller utan delaktighet från de offentliga myndigheternas sida.

### **Rörlighetscentra**

Centra inriktade på att gynna och underlätta rörlighet genom att bistå arbetstagarna och deras familjer under deras övergångsperiod.

### **Sociala handlingsplaner**

Åtgärder genom vilka man ger alternativ till avsked, hjälp för att ordna återanställning och kompensation.

### **System för tidig varning**

Mekanismer som föregriper omstrukturering genom att i tid underrätta aktörerna för att de ska kunna förbereda företaget och arbetstagarna innan omstruktureringen äger rum.

### **Utbildningskuponger**

Ett creditsystem för utbildningslektioner (utbildningskuponger) som delas ut till varje anställd för att ge denne möjlighet till utbildning och därmed utveckla sin anställbarhet.

### **Verktyg för arbetslöshet/omplacering**

Dokument med detaljerade listor på åtgärder som man kan välja mellan för att ge arbetstagarna stöd för att bättre hantera arbetslöshetsperioden och hjälpa dem hitta ett nytt arbete.

### **Yrkeshörnor**

Informationsmekanismer som är tillgängliga för varje arbetstagare om yrkesutveckling, åtgärder som är på gång och möjligheter till rörlighet.

## VIKTIGARE LITTERATUR

*Managing Change*, Högnivågruppen om ekonomiska och sociala konsekvenser av industriella förändringar, slutrapport, GD Sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter, Europeiska kommissionen, 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), red: B. Gazier och F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

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

*Restructuring in Europe 2008*, GD Sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter, Europeiska kommissionen, arbetsdokument från kommissionens avdelningar, 2008

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

*National Dossiers and further resources* utarbetat i samband med de europeiska arbetsmarknadsparternas gemensamma program om omstrukturering (se: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring: De viktigaste rönen från EFS-projektet "Strengthening the role of worker representation bodies and trade union organisations within the framework of restructuring operations"*, EFS, Bryssel 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* är ett forskningsprojekt som finansieras inom ramen för programmet för socioekonomisk forskning och humaniora inom det sjätte ramprogrammet, [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)

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

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations)*, GD Sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter, Europeiska kommissionen, Europa





### **Where to find more information?**

The following information can be found on the Europa website under the address:

***<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>***

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

