

**Wspólne wnioski dotyczące
Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i
Zatrudnienia**

A. Wstęp

Wezwanie do wszystkich uczestników europejskiego przemysłu chemicznego

Partnerzy Społeczni europejskiego przemysłu chemicznego – Europejska Federacja Pracowników Przemysłu Górniczego, Chemicznego i Energetycznego (EMCEF) oraz Europejska Grupa Pracodawców Przemysłu Chemicznego (ECEG) wspólnie wzywają wszystkich uczestników europejskiego przemysłu chemicznego, krajowych, regionalnych i lokalnych partnerów społecznych, zarządy firm, pracowników i ich przedstawicieli na poziomie firmy – do wzięcia pod uwagę następujących wspólnych wniosków i informacji w swojej działalności, tak, aby w całym europejskim przemyśle chemicznym uwzględniono priorytetowo wnioski przedstawione w niniejszym dokumencie

Europejski Przemysł Chemiczny

Europejski Przemysł Chemiczny jest niezastąpionym dostawcą innowacyjnych rozwiązań dla całej gospodarki UE i jest nieodzowny dla znalezienia rozwiązań głównych wyzwań, w obliczu których staje społeczeństwo, tj. zmiana klimatu, środowisko i jakość życia. We wszystkich 27 państwach członkowskich UE, sektor zatrudnia bezpośrednio około 2 milionów osób, większość na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji i ciągłego kształcenia.

Jako że przemysł chemiczny był jednym z pierwszych, które stały się prawdziwie zglobalizowane, partnerzy społeczni, firmy i pracownicy mieli w ciągu ostatnich dziesięcioleci szansę zdobycia szerokiego doświadczenia w dziedzinie restrukturyzacji.

Partnerzy Społeczni Europejskiego Przemysłu Chemicznego

EMCEF

Europejska Federacja Pracowników Przemysłu Górniczego, Chemicznego i Energetycznego (EMCEF) zrzesza 2,5 miliona pracowników umysłowych i fizycznych z 35 państw i 129 krajowych związków zawodowych reprezentujących szeroki zakres gałęzi przemysłu. Jest to więc przemysł chemiczny, ale również górniczy, energetyczny i kilka rodzajów przemysłu przetwórczego. EMCEF jest jedną z 12 Europejskich Federacji Przemysłu, które należą do Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC). EMCEF powstała w roku 1996 w wyniku połączenia Europejskiej Federacji Pracowników Kopalń oraz Europejskiej Federacji



Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

Pracowników Chemicznych i Ogólnych. Organizacja współpracuje ściśle z ICEM, Światową Federacją Pracowników Przemysłu Chemicznego i Górniczego.

ECEG

Europejska Grupa Pracodawców Przemysłu Chemicznego (ECEG) jest niezależną federacją działającą w ramach organizacji Cefic (Europejska Rada Przemysłu Chemicznego), zrzeszającej organizacje reprezentujące europejski przemysł chemiczny na wielu obszarach. ECEG, która zajmuje się sprawami społecznymi i dialogiem społecznym również w imieniu sektora, została założona w roku 2002 i obecnie w jej skład wchodzi 23 krajowe federacje pracodawców przemysłu chemicznego z różnych krajów Europy.

Projekt Restrukturyzacja, Zarządzanie Zmianą, Konkurencyjność i Zatrudnienie w europejskim przemyśle chemicznym

Od lipca 2007 do maja 2008, Partnerzy Społeczni przemysłu chemicznego współpracowali przy projekcie o nazwie „Restrukturyzacja, Zarządzanie Zmianą, Konkurencyjność i Zatrudnienie w europejskim przemyśle chemicznym”. W czasie trwania projektu, zorganizowano dwie sesje warsztatowe, jedną w Wiesbaden (Niemcy) dla 15 krajów „starej Unii” (UE-15), oraz drugą w Pradze dla pozostałych 12 państw członkowskich. Obie sesje odbyły się we wrześniu 2007r. W listopadzie 2007 roku w Lizbonie zorganizowano Europejską Konferencję Partnerów Społecznych, z udziałem przedstawicieli wszystkich 27 państw UE. Wiedzy eksperckiej z perspektywy zewnętrznej, zarówno w czasie tych wydarzeń jak i w ciągu całego projektu, dostarczyła Komisja Europejska, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy z Dublina, Europejskie Centrum Monitorowania Zmian (EMCC) Komisji Europejskiej – oraz w charakterze zewnętrznych partnerów projektu – London School of Economics w Londynie oraz Fundacja na rzecz Zaufania Społecznego (fast-bg) z Sofii.

Projekt uzyskał fundusze z Komisji Europejskiej za pośrednictwem Generalnej Dyrekcji ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans. Partnerzy Społeczni pragną wyrazić swoją wdzięczność za wsparcie ich przedsięwzięć. Jednakże wyłączną odpowiedzialność za niniejszy dokument ponoszą Partnerzy Społeczni, ECEG i EMCEF a Komisja Europejska nie jest odpowiedzialna za sposób, w jaki mogą zostać wykorzystane informacje w nim zawarte.

**Wspólne wnioski dotyczące
Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i
Zatrudnienia**

B. Wnioski Ogólne

Restrukturyzacja w europejskim przemyśle chemicznym

W ciągu ostatnich lat można było zaobserwować masowe inwestycje celem zwiększenia zdolności wytwórczych przemysłu chemicznego w Azji i na Bliskim Wschodzie. Ta tendencja będzie się utrzymywać. Inwestycje na terenie Europy skupiały się bardziej na zwiększeniu konkurencyjności i rentowności istniejących zdolności produkcyjnych. A zatem restrukturyzacja jest zjawiskiem powszechnym w tej gałęzi przemysłu. Wzrost produkcji w Europie był niższy niż na poziomie globalnym, a ogólne zatrudnienie w europejskim przemyśle chemicznym jest obecnie niższe niż kilka lat temu. Średni wiek pracowników wzrósł a odsetek nisko- lub niewykwalifikowanych pracowników zatrudnionych w tym sektorze jest mniejszy niż w przeszłości.

Charakter procesu restrukturyzacyjnego w przemyśle chemicznym w Europie jest bardzo zróżnicowany. Żadnego przypadku nie można dokładnie porównać z innym a zaobserwować można wiele różnorodnych zjawisk. A zatem, aby właściwie odnieść się do wspomnianej różnorodności charakteryzującej restrukturyzację, nie można ograniczyć się do jednego podejścia dla wszystkich przypadków, sposób postępowania powinien dokładnie odpowiadać danej sytuacji i być do niej odpowiednio dobrany.

W pierwszej kolejności, należy rozróżnić przypadki, w których restrukturyzacji poddana jest jedna firma, fabryka, laboratorium czy biuro, od przypadków transformacji obejmujących cały sektor czy wręcz całą gospodarkę na poziomie krajowym czy europejskim. Ta druga sytuacja miała miejsce szczególnie w państwach UE 12 w ciągu ostatnich 18 lat. W niektórych krajach prywatyzacja nie jest jeszcze procesem zakończonym. Jednakże przemysł chemiczny państw piętnastki również jest świadomy podobnych wyników. Tego rodzaju restrukturyzacja jest zazwyczaj wywoływana decyzjami politycznymi dotyczącymi przepisów regulujących przemysł chemiczny lub szybki postęp techniczny.

Szczególnie w takich przypadkach, kiedy zaangażowanych jest wiele przedsiębiorstw bądź placówek, wskazane jest by partnerzy społeczni na poziomie krajowym bądź europejskim ściśle ze sobą współpracowali. Mogą oni zagwarantować wsparcie oraz pomoc poszczególnym przedsiębiorstwom lub pracownikom – z których wszyscy w takich przypadkach są dotknięci zmianami równocześnie i w porównywalnym stopniu – a także współdziałać tak, aby interesy sektora stały się widoczne w sferze politycznej i publicznej.

Formy restrukturyzacji, które zwykle dotyczą pojedyncze przedsiębiorstwo bądź fabrykę, są wynikiem:

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

- Fuzji i przejęć / zmian w strukturze własności
- delokalizacji / offshoringu
- zamknięć
- ekspansji
- wewnętrznych zmian strukturalnych
- outsourcingu
- relokacji

(Zestawienie odnosi się do rodzajów restrukturyzacji określonych przez Europejskie Centrum Monitorowania Zmian Komisji UE)

W takiej sytuacji krajowi i europejscy partnerzy społeczni mogą zaproponować wytyczne, rekomendacje czy wręcz zestaw narzędzi ważnych podczas restrukturyzacji (np. w ramach krajowych zbiorowych układów pracy lub wspólnych tekstów, jeśli takie istnieją). Jednakże, szczegółowe dyskusje dotyczące przypadków restrukturyzacji zazwyczaj odbywać się będą na poziomie przedsiębiorstwa bądź placówki przy udziale dyrekcji oraz przedstawicieli pracowników.

Na wszystkie te rodzaje restrukturyzacji spojrzeć można pod różnymi kątami widzenia

- zarządu głównego przedsiębiorstwa
- zarządu lokalnych fabryk
- pracowników i ich przedstawicieli (np. Rad pracowników) w fabrykach i przedsiębiorstwach
- związków pracodawców na poziomie krajowym i europejskim
- krajowych i europejskich związków zawodowych
- administracji regionalnych
- rządu
- itd.

W zależności od punktu widzenia, różna będzie interpretacja sytuacji oraz środki uznane za właściwe. Zatem, konieczny jest szeroko zakrojony dialog pomiędzy wszystkimi podmiotami związanymi z restrukturyzacją, aby strony rozumiały się wzajemnie, znały swoje oczekiwania oraz mogły znaleźć zrównoważone rozwiązania.

W ostatnich latach Partnerzy Społeczni sektora chemicznego na poziomie europejskim z bliska przyglądali się restrukturyzacji przemysłu, który reprezentują. Ponadto, aktywnie angażowali się w dyskusje polityczne dotyczące restrukturyzacji zarazem w ramach dialogu społecznego jak i w debacie związanej z możliwymi politykami działania. Ponieważ oczywiste jest, że przebiegająca restrukturyzacja na wiele sposobów wpływa na zakłady pracy w przemyśle chemicznym, ECEG i EMCEF zdecydowały się na wymianę doświadczeń oraz jeszcze bardziej szczegółową dyskusję na ten temat na poziomie sektorowym.

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

Przemysł chemiczny nie jest w nieproporcjonalnie dużym stopniu poddany wpływom restrukturyzacji

Badania i fakty przedstawione w czasie trwania projektu- szczególnie ze strony EMCC (Europejskie Centrum Monitorowania Zmian, Dublin) Komisji UE, wykazały, że przemysł chemiczny w Europie obecnie jest poddany wpływom restrukturyzacji znacznie bardziej niż inne gałęzie przemysłu – ostatnie dane wskazują również, że większość przypadków restrukturyzacji w przemyśle chemicznym stworzyła więcej miejsc pracy niż ich zlikwidowała. Jednak restrukturyzacja to proces ciągły zarówno w przemyśle chemicznym jak i w innych sektorach gospodarki. W przemyśle chemicznym nie było momentu początkowego restrukturyzacji i nie będzie też jej zakończenia. Dostępne informacje dają do zrozumienia, że większa część restrukturyzacji w przemyśle chemicznym nie jest ograniczona do jednej fabryki bądź kraju, a zatem ma skutki transgraniczne.

Delokalizacja nie jest główną przyczyną

Dane przedstawione przez EMCC wskazują, że zjawisko delokalizacji produkcji nie jest główną siłą sprawczą restrukturyzacji w przemyśle chemicznym. Takie przypadki mają miejsce, ale ich ilość jest niewielka w porównaniu z innymi rodzajami restrukturyzacji (mniej niż 10 procent wszystkich przypadków); jest ich też o wiele mniej niż w innych sektorach przemysłu.

Szczególna sytuacja przemysłu chemicznego w krajach Europy Środkowowschodniej

W dalszym ciągu występują różnice pomiędzy przemysłem chemicznym w krajach piętnastki oraz w nowych państwach członkowskich UE 12. Ogólnie rzecz biorąc, firmy z sektora chemicznego działające na tym obszarze są zwykle mniejsze niż w państwach UE15; infrastruktura, szczególnie logistyczna (rurociągi, porty, linie kolejowe itd.) wymaga dalszych inwestycji i nie jest wystarczająco zintegrowana z systemem państw „starej” Unii. Można zaobserwować znaczny deficyt handlowy w produktach chemicznych w państwach Europy Środkowowschodniej. Dane te sugerują między innymi, że sektor będzie musiał stanąć w obliczu bardziej intensywnego procesu konsolidacji. Zarazem, można stwierdzić, że będzie miał miejsce większy wzrost potencjału konsumpcyjnego i produkcyjnego chemikaliów. Wszelkie mające tu zastosowanie polityki krajowe i europejskie muszą wziąć te zmiany pod uwagę.

Restrukturyzacja utrzymuje konkurencyjność

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

Przykłady oraz informacje przedstawione w czasie trwania projektu podkreśliły, że restrukturyzacja jest powodowana głównie kwestiami gospodarczymi, tj. dążenie przedsiębiorstw do bycia konkurencyjnymi na rynkach światowych, osiągnięcia i utrzymania sukcesu oraz dostatecznej rentowności. W takich przypadkach restrukturyzacja jest reakcją, która ma na celu odzyskanie, utrzymanie lub poprawienie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, fabryki, linii produkcyjnej, całej firmy itp. Restrukturyzacji tego rodzaju nie powinno się unikać ani hamować, jako że mogłoby to prowadzić do utracenia konkurencyjności, a co za tym idzie, do dramatycznych konsekwencji dla przedsiębiorstw i ich pracowników. Jak widać, często restrukturyzacja może być postrzegana jako krok korzystny, zapewniający długoterminowe perspektywy wszystkim zainteresowanym.

Jednakże, restrukturyzacja wywołana przez nowe przepisy i decyzje polityczne nie we wszystkich przypadkach jest postrzegana tak pozytywnie. W takich przypadkach, zarząd oraz pracownicy, Partnerzy Społeczni na poziomie europejskim i/lub krajowym powinni połączyć swe siły, aby tak wcześnie jak to możliwe wpłynąć na te decyzje, poprzez wskazanie właściwym władzom możliwych skutków procesu. Jeżeli przepisów nie da się kształtować tak, aby uniknąć negatywnego wpływu na tę gałąź przemysłu, powinny one przynajmniej pozostawić odpowiednią ilość czasu przedsiębiorstwom, by mogły one dostosować swą działalność do nowych zasad, oraz pracownikom, tak, aby mogli przygotować się do przekwalifikowania.

Restrukturyzacja wpływa na pracowników

Nawet, jeśli restrukturyzacja korzystnie wpływa na perspektywy sektora i reprezentujących go przedsiębiorstw oraz przyczynia się do wzrostu zatrudnienia, pojedynczy pracownicy, podsektory, przedsiębiorstwa, fabryki i linie produkcyjne w pewnym stopniu mogą ucierpieć w skutek. W związku z powyższym, istnieje potrzeba zarządzania koniecznymi zmianami tak, aby złagodzić negatywne skutki tak bardzo jak to tylko możliwe - nie unikając przy tym samej restrukturyzacji.

C. Dobre Praktyki w przemyśle chemicznym

Określenie Dobrych Praktyk

W czasie trwania projektu przedstawiono szereg przykładów dobrych praktyk odnoszących się do odpowiedniego zarządzania zmianą, tak, aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty dla wszystkich zainteresowanych. Wszystkie te przykłady były konkretnymi przypadkami dopasowanymi do danej sytuacji. Jednakże na podstawie tych przykładów można wyciągnąć pewne ogólne wnioski, które pokazują, w jaki sposób przeprowadzać należy proces restrukturyzacji. Wśród kluczowych zagadnień wymienić można:

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

- *Wzmacnianie zaufania w ramach przedsiębiorstw – konstruktywna współpraca*
Aby jak najskuteczniej przeprowadzić restrukturyzację kiedy stanie się ona konieczna, korzystne jest kreowanie atmosfery zaufania pomiędzy kierownictwem a pracownikami / przedstawicielami związków zawodowych w firmie. Pracownicy powinni być regularnie informowani o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego strategii biznesowej, powinni również uczestniczyć w konsultacjach. To pozwoli obu stronom współpracować bliżej w związku z przeprowadzaniem restrukturyzacji i pozwoli im na wiarygodność w dyskusjach.

- *Dyskusje nad możliwymi scenariuszami zarządzania zmianami*
Jako że restrukturyzacja jest procesem ciągłym i prędzej czy później dotknie każdą firmę, fabrykę i linię produkcyjną, wskazane jest, aby kierownictwo, pracownicy i ich przedstawiciele nawiązali dyskusję dotyczącą postępowania podczas tego procesu. Powinno to nastąpić w zgodzie z krajowymi tradycjami bądź istniejącymi przepisami. Przygotuje to obie strony na moment, w którym zmiana będzie nieodczłonna, sprawi też, że cały proces stanie się bardziej przewidywalny i zrozumiały dla wszystkich.

- *Budowanie zaufania pomiędzy Partnerami Społecznymi*
Konieczność przewidywania zmian i przygotowywania się do restrukturyzacji na wszystkich płaszczynach wymaga od europejskich, krajowych bądź regionalnych Partnerów Społecznych zdolności współpracy. A zatem potrzebne jest nie tylko wzajemne uznanie, ale także umiejętność wypełniania swoich ról przez organizacje Partnerów Społecznych, przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów. Organizacje te muszą również reprezentować swoich członków. Szczegóły dotyczące sposobu, w jaki Partnerzy Społeczni się organizują i współpracują ze sobą odpowiadają w sposób naturalny zasadom i tradycjom na różnych płaszczynach (regionalnej, krajowej i europejskiej).

- *Komunikacja i regularna informacja*
Informowanie to jeden z podstawowych wymogów skutecznej restrukturyzacji, nawet, jeśli ma ona mieć negatywny wpływ na poszczególnych pracowników. Jeśli wszystkie zainteresowane podmioty będą wymieniać się informacjami, wszyscy będą mogli zrozumieć potrzebę i kontekst konkretnej sytuacji restrukturyzacyjnej. A zatem, wskazane

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

jest by kierownictwo informowało wszystkich pracowników, bez względu na to czy będą oni bezpośrednio zaangażowani w proces czy nie, od chwili pojawienia się konieczności restrukturyzacji aż do końca okresu wprowadzania koniecznych zmian. W porę i regularnie podawane powinny być informacje dotyczące tego, kto i dlaczego podjął decyzję, jakie były możliwe alternatywy i jakie zmiany w decyzji mogły być konieczne w fazie wdrażania. To pomoże uniknąć szerzenia się plotek i dezinformacji. Konieczne będzie także znalezienie sposobu na właściwą wymianę poufnych informacji biznesowych pomiędzy zarządem a przedstawicielami pracowników / związków zawodowych.

- *Kształcenie ustawiczne przy współudziale finansowym pracodawców i pracowników daje duże szanse integracji na rynku pracy.*

Jeżeli dla danego pracownika konieczna okaże się zmiana pracy – czy to wewnątrz firmy czy poza nią – wiedza i kwalifikacje będą kluczowe przy decydowaniu czy dana osoba jest odpowiednia na konkretne stanowisko. Aby utrzymać zdolność do zatrudnienia pracownika na koniecznym poziomie (co leży w interesie zarówno pracodawcy jak i samego pracownika), korzystne jest wspólne i regularne określanie sprawiedliwego podziału kosztów związanych z procesem szkoleń, zgodnie z krajowymi tradycjami i przepisami. Wszelkie kwalifikacje uzyskane w procesie szkoleniowym powinny być udokumentowane, wykorzystać należy istniejące ogólnoeuropejskie certyfikaty, tak, aby przyszli pracodawcy łatwiej mogli poznać kwalifikacje pracownika. Partnerzy Społeczni przemysłu chemicznego w dalszym ciągu wspierać będą rozwój podobnych ogólnoeuropejskich certyfikatów i opisów kwalifikacji.

- *Wdrażanie programów (szkoleniowych, informacyjnych, itp.) przygotowujących pracowników do nowych zadań.*
W przypadku, gdy pracownicy muszą zmienić pracę w ramach danej firmy, bądź, gdy charakter pracy zmienia się w wyniku restrukturyzacji, pomocne jest przygotowanie jak najwcześniejszych szkoleń i informowanie o nowych wymaganiach.
- *Wykorzystanie środków finansowych na inwestycje w zdolność do integracji na rynku pracy*
Jeżeli w ramach instytucji publicznych dostępne są środki finansowe, lub gdy muszą one zostać zapewnione przez przedsiębiorstwo w związku z wymogami prawa lub tradycją w procesie restrukturyzacji, najkorzystniejsze byłoby ich wykorzystanie na szkolenie tych pracowników, którzy zostaną w negatywny sposób dotknięci restrukturyzacją, oraz na programy pomagające im w znalezieniu innego zatrudnienia, zamiast na wypłacanie odpraw. Takie postępowanie zwiększa ich szanse na integrację na rynku pracy w dłuższej perspektywie.

Wspólne wnioski dotyczące Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i Zatrudnienia

➤ *Zlecanie zadań na zewnątrz*

W przypadku restrukturyzacji, która niekoniecznie prowadzi do utraty zatrudnienia, ale raczej do zmiany właściwego pracodawcy (outsourcing, zlecanie zadań poza firmę, itp.) okazuje się pomocne informowanie zainteresowanych pracowników na temat warunków zatrudnienia u nowego pracodawcy jak najwcześniej oraz, jeśli to konieczne i możliwe, poszukiwanie właściwego sposobu transferu pracownika. Ponadto, aby zachować wysoki poziom bezpieczeństwa operacji, na podstawie mandatu organizacji regionalnych, krajowych bądź europejskich, partnerzy społeczni powinni dysponować wspólną analizą odpowiednich procesów i standardów stosowanych w przedsiębiorstwach, do których skierowany zostaje pracownik. Europejscy Partnerzy Społeczni przemysłu chemicznego rozważają obecnie potrzebę dalszej wspólnej pracy na tym obszarze.

➤ *Ścisła współpraca z lokalnymi instytucjami i organizowanie wewnętrznych rynków pracy*

W sytuacjach, w których konieczne staje się dostosowanie ilości osób pracujących w danym miejscu do zapotrzebowania, pracownicy, ich przedstawiciele i zarząd jak najszybciej powinni nawiązać kontakt z miejscową agencją pośrednictwa pracy. Dzięki temu ich rady oraz wiedza o lokalnym rynku pracy będzie wykorzystana w procesie. W większych firmach może istnieć możliwość wykorzystania lub stworzenia wewnętrznego rynku pracy, oferującego pracownikom alternatywne zatrudnienie w innych oddziałach produkcyjnych firmy. Inną możliwością byłoby poszukiwanie możliwości zatrudnienia w lokalnych przedsiębiorstwach partnerskich, tj. dostawcy czy główni klienci. Krajowi bądź regionalni Partnerzy Społeczni mogą, w zależności od krajowych przepisów lub zwyczajów, być w stanie pomóc, poprzez zapewnienie ram rynków pracy, programów szkoleniowych i wsparcia w przypadku zwolnień monitorowanych. Wszystkie te kroki będą skuteczne tylko przy założeniu koniecznej elastyczności wszystkich stron – zarządu, dotkniętych pracowników i ich przedstawicieli.

➤ *Należy szanować krajowe doświadczenia i stosunki pracy, ale międzypaństwowa restrukturyzacja wymaga szerokiej dyskusji ze wszystkimi, których ona dotyczy*

Bardzo istotne jest szanowanie różnorodnych tradycji i przepisów krajowych istniejących w 27 państwach członkowskich Unii Europejskiej, dotyczących restrukturyzacji ogólnie i prawa pracy i systemu ubezpieczeń społecznych szczególnie. A zatem, pewne dyskusje i decyzje mogą być podejmowane przez właściwe organy i instytucje krajowe. Jednakże, jako że wiele procesów



**Wspólne wnioski dotyczące
Restrukturyzacji, Zarządzania Zmianą, Konkurencyjności i
Zatrudnienia**

restrukturyzacji przebiega ponadnarodowo, okazuje się, że przydatne jest zaangażowanie przedstawicieli wszystkich zainteresowanych grup również z różnych krajów. Może to mieć miejsce w ramach istniejących Europejskich Rad Pracowniczych lub Rad Pracowniczych Spółek Europejskich.

Reinhard Reibsch
Sekretarz Generalny EMCEF

Lutz Mühl
Sekretarz Zarządu ECEG