



Преструктуриране на енергийния сектор: инструментариум за социално отговорно преструктуриране с практическо ръководство

Доклад за EURELECTRIC, ESPU и EMCEF

Изготвен от Дейвид Тейрън, д-р Хоуърд Потър, д-р Сийн Мур
от Working Lives Research Institute

Съдържание

1. Въведение	5
1.2. Определение: какво означава реструктурирането?	7
1.3 Инструментариум и цели	8
2. Социален диалог.....	9
2.1 Защо е важен социалният диалог?	10
2.2 Как могат да се разглеждат аспектите на социалния диалог?	10
2.2.1 Инициране на социален диалог.....	10
2.2.2 Ниво на ангажираност.....	12
2.2.3 Да бъдем реалисти	12
2.2.4 Мониторинг и оценка на процеса на реструктуриране	13
2.2.5 Достатъчно време за синдикалните представители.....	13
2.2.6 Приватизация, либерализация и реструктуриране.....	13
2.2.7 Приватизация	13
2.2.8 Либерализация.....	14
2.2.9 Малки и средни предприятия	14
2.2.10 Трудова борса и временна заетост	15
2.2.11 Трудов контингент.....	16
2.2.12 Аутсорсване.....	16
2.2.12.1 Обучение.....	19
2.2.12.2 Трудови условия	19
2.2.12.3 Качество на предоставените услуги.....	19
2.2.12.4 Отговорност и задължения при предоставянето на услуги.....	19
2.2.13 Офшор	20
2.3 Социален диалог: резюме	20
2.4 Контролен лист за социалния диалог	21
3. Прогнозиране и прозрачност.....	23
3.1 Защо прогнозирането и прозрачността са важни?.....	24
3.2 Преход към нисковъглеродна икономика: частен случай.....	24
3.3 Как могат да се разглеждат аспектите на прогнозирането и прозрачността?.....	25
3.3.1 Прогнозиране	25
3.3.2 Прозрачност.....	26
3.4 Механизми, които подпомагат насърчаването на прогнозирането.....	28
3.4.1 Рамкови споразумения	28
3.4.2 Съвместни документи	30
3.4.3 Наблюдатели по заетостта	30
3.4.4 Стратегическо планиране и текущо реструктуриране	30
3.4.5 Равнопоставеност и уязвими групи	31
3.5 Прогнозиране и прозрачност: резюме	31
3.6 Контролен лист на прогнозирането и прозрачността	33
4. Квалификация, преквалификация и преназначаване.....	34
4.1 Защо квалификацията, преквалификацията и преназначаването са важни?.....	35
4.2.1 Създаване на формални механизми за преквалифициране на работниците	35
4.2.2 Преназначаване и пренасочване	36
4.2.3 Преквалификация на секторно ниво.....	37
4.2.4 Аспекти на уменията на трудовия потенциал	37
4.2.5 Предсрочно пенсиониране и придобити умения	37
4.2.6 Предотвратяване на изтичането на квалификационни умения.....	38
4.2.7 Учене през целия живот	38
4.3 Обучение, преквалификация и вътрешнофирмени премествания: резюме.....	40
4.4. Контролен лист за обучение, преквалификация и преназначаване	41
5. Здравни и психо-социални въпроси.....	42
5. 1 Защо здравните и психо-социалните въпроси са важни	43
5.2 Как могат да се разглеждат здравните и психо-социални въпроси?.....	43
5.2.1 Интервенции на работното място	43
5.3 Здравни и психо-социални въпроси: резюме	45
5.4 Контролен лист за здравните и психо-социални въпроси.....	45
6. Ролята на публичните власти.....	46
6.1 Защо публичните власти са важни?	47

6.2 Как да се привлекат публичните власти?	47
6.2.1 Търсене на подкрепа	47
6.2.2 Навременна намеса	49
6.2.3 Създаване на партньорство	49
6.2.4 Алтернативи	50
6.3 Ролята на публичните власти: резюме	50
6.4 Контролен лист за ролята на публичните власти	51
7. Трансгранично обучение	52
7.1 Защо трансграничното обучение е важно?	52
7.2 Към кого да се насочи трансграничното обучение?	53
7.2.1 Европейски работнически съвети	53
7.2.2 Европейски синдикални федерации и организации на работодатели	53
7.2.3 Възможности на ниво организация	53
7.3 Трансгранично обучение: резюме	54
7.4 Контролен лист за трансгранично обучение	54
Приложение 1: Задълбочено проучване на реструктурирането във Vattenfall AB	55
Приложение 3: Специализиран речник	61
Приложение 4: Контакти и източници на информация	64
Приложение 5: Контролен лист за реструктурирането	72
Бележки	73

Резюме

Предвид съвкупността от различните директиви на Европейския съюз относно либерализацията на пазарите, реструктурирането се превърна в приоритетен аспект за социалното партньорство в европейския електроенергиен сектор (т 5). В контекста на Европейския социален модел, ефективният социален диалог между работодатели и синдикати се възприема като най-добрият начин за постигане на ефективно реструктуриране. Тази практика е застъпена в законодателната европейска и национална рамка като сериозен икономически аргумент (т 9).

За да бъде ефективен социалният диалог, той трябва да е уместен, активен, сътруднически и изграден изцяло на базата на текущите нужди на работещите. Необходимо е да се създават непрекъснати механизми за прогресивен контрол, проследяване и оценка на резултатите. Социалният диалог трябва да се базира на реалното схващане за особената роля, която всеки социален партньор изпълнява. Насърчаването към социалния диалог в МСП, аутсорсване и трудови ситуации, включващи временната атипичната заетост, трябва да спомогне за намаляване на последиците от така нареченото "тихо реструктуриране" (т 14).

Прогнозирането и прозрачността са важен фактор за всяко успешно реструктуриране. Тези подходи трябва да станат част от дейността на всяка една организация, ако се цели продължителна ефективна промяна (т 21), а да нарасне доверието, вследствие на прогнозирането и прозрачността, трябва да се изградят множество структури и механизми, целящи икономическо реструктуриране.

Планирането на работния персонал в дългосрочен план, което включва формални механизми за преквалифициране и характеристиките на ученето през целия живот подпомага както трудовата заетост на работниците, така и тяхното възможно преназначаване вътре в самата компанията (т 31). збора на реструктуриране, който предполага загуба на опитни работници, като например ранното пенсиониране, увеличава риска от изтичане на висококвалифицирани кадри както на фирмено, така и на секторно ниво (т 34).

Опитът от реструктурирането може да е с пагубни последици за здравето на работещите, било то вследствие на напускане на компанията или запазване на работата в нея. За да се намали рискът за здравето на работещите, е необходимо да се изгради позитивната здравната стратегия преди началото на самото реструктуриране и тя да стане част от бъдещия организационен живот на компанията (т 40).

В зависимост от обстоятелствата, при които протича реструктурирането, съвместно с дейностите на социалните партньори, публичните власти на локално, национално и/или европейско ниво, трябва да изиграят важна роля в този процес (т 45). Във е специално случаят, при който процесът на реструктуриране се явява най-големият работодател в една специфична географска област.

Социалните партньори могат да получат специфична помощ от съществуващите европейски финансови потоци за управление на промяната от страна на техните служители и членове (т 46). следствие на нарастващото значение на транснационална същност на сектора се откриват все повече и повече възможности за успешно обсъждане на методични форми за икономическо реструктуриране и в други географски райони. Ози процес може да бъде подпомогнат от изградените на европейско ниво организации за социално партньорство.

Контролен лист за реструктуриране

1. Въведение

1.1 Контекст на реструктуриране в енергийния сектор

През 1996 година Съветът на министрите от ЕС прие Директива 96/92/ЕО относно общите правила за вътрешния пазар на електроенергия. Основната цел на Директивата се състоеше в либерализирането на сектора. Към либерализирането беше претъпяно с по-голяма крачка от тази, която предвиждаше Директивата с цел цялостно освобождаване на пазара, което се очакваше да завърши до 2009 година. През този период на промени, Европейската комисия укрепи предоставянето на услугите, застъпени в Директивата, беше поставено също така и началото на процес за социален диалог между EURELECTRIC, EPSU и EMCEF, който предполагаше подобряване на здравословните и безопасни условия на труд, както и на намаляване на последиците от реструктурирането върху работната сила и равнопоставеността¹. В някои случаи, процесът на либерализиране постави началото на тези промени, а и в голяма степен ги ускори, но това не беше основен фактор само в сектор електрооборудване (виж раздел 1.2).

Коментаторите предполагат, че "процесът на реструктуриране, либерализация и/или приватизация" неизбежно ще доведе до загуба на работното място. Зчислено беше, че по отношение на загубата на работа, между 1995 и 2005 година, 15 членки на ЕС са претърпели 246 000 намаляване на секторния персонал, а в новите държави-членки, между 2000 и 2004 година, общо са извършени съкращения на 44 000 работни места. Най-големите съкращения на работни места са се извършили в сферата на съвременните отворени пазари, последвани от съкращенията извършени в отворените пазари (виж по-долу)².

Най-незначителни съкращения досега са извършени в сферата на постоянно либерализиращите се пазари. Обаче, с току-що сформиранията комисия към Европейския парламент за енергийна ефективност (май, 2008 година), която изисква от страните-членки да ликвидират вертикално интегрираните компании, ситуацията може да се промени.

Подсекторите на производство, снабдяване, търговия и продажби бяха засегнати в различна степен, с множество загуби в снабдяването и с най-голяма печалба в търговията и сравнително по-малко в производството на енергия от възобновяеми енергийни източници.

По отношение на заетостта се забелязваше редуциране на "нискоквалифицирания" труд, административен персонал и машинни оператори. Редуцирането беше най-ясно изразено в отделите за износ на производство, продажби и персонала за обслужване на клиенти. Обратно, забелязваше се увеличаване на персонала във висшия мениджмънт, на специалисти, юристи и техници, мениджъри на проекти и в търговията на брокери. В сектора основно преобладават работници със средно образование, но е имало ясно изразено намаляване на броя на нискообразованите работници и съответстващо ясно изразено повишаване на броя на високообразованите работници.

Аргументът за замяната на традиционните въглищни, нефтени и газовите технологии с възобновяеми енергийни източници в известна степен е изтъкнат в предложената от ЕС *Директива за насърчаване на използването на енергия от възобновяеми източници*³. Последствията от тези промени могат да доведат до цялостно увеличаване на висококвалифицирания труд, най-вече в енергийния и пазарния сектор, и съответно до намаляване на нискоквалифицирания труд.

Влиянието върху заетостта вследствие на отварянето на пазарите на електроенергия и природен газ (ECOTEC Изследвания и консултации 2007, Брюксел, Европейска комисия)

Това бенчмарк изследване разглежда влиянието върху заетостта вследствие на отварянето на европейските пазари на електроенергия и природен газ и как отварянето на пазарите е било направлявано от различни компании. Нейните основни европейски и национално политически препоръки включваха:

На европейско ниво

- ❖ Европейската комисия трябва да продължи да изследва положителните и отрицателни въздействия, вследствие на либерализирането на енергийния сектор и да насърчава държавите-членки (чрез Отворен метод за координация) да популяризират методите на добра практика за социално отговорно реструктуриране.
- ❖ Популяризирането на добрата практика би трябвало да бъде най-засилено в онези държави-членки, в които процесът на либерализиране е все още в начален стадий.
- ❖ Европейската комисия би трябвало да използва своето влияние за насърчаване на социалния диалог между участващите в секторното реструктуриране и управлението на промените на пазара на труда.

На национално ниво

- ❖ Националните социални партньори и другите заинтересовани страни трябва да контролират и съблюдают въздействието от отварянето на пазарите и най-вече:
 - Въздействието от бързата трансформация в секторната и териториална промяна върху работните места
 - Потенциалното въздействие от износа на производство върху заетостта и особено за гарантиране на ефективно преназначаване.
 - Съществуваше потенциален риск от възникване на дефицит на висококвалифицирани работници в техническите области.
 - Необходимост от потенциониране на възможностите за квалифициране на млади новозавършили техници.
 - Важността от създаване на гъвкава система за преквалифициране и особено за осигуряване на ефективно преназначаване.

Пълният текст от ECOTEC изследването: <http://epsu.org/a/2939>

1.2. Определение: какво означава реструктурирането?

Реструктурирането е реорганизиране на икономически дейности, което има за цел да увеличи ефективността и рентабилността. То може да се обясни по следния начин:



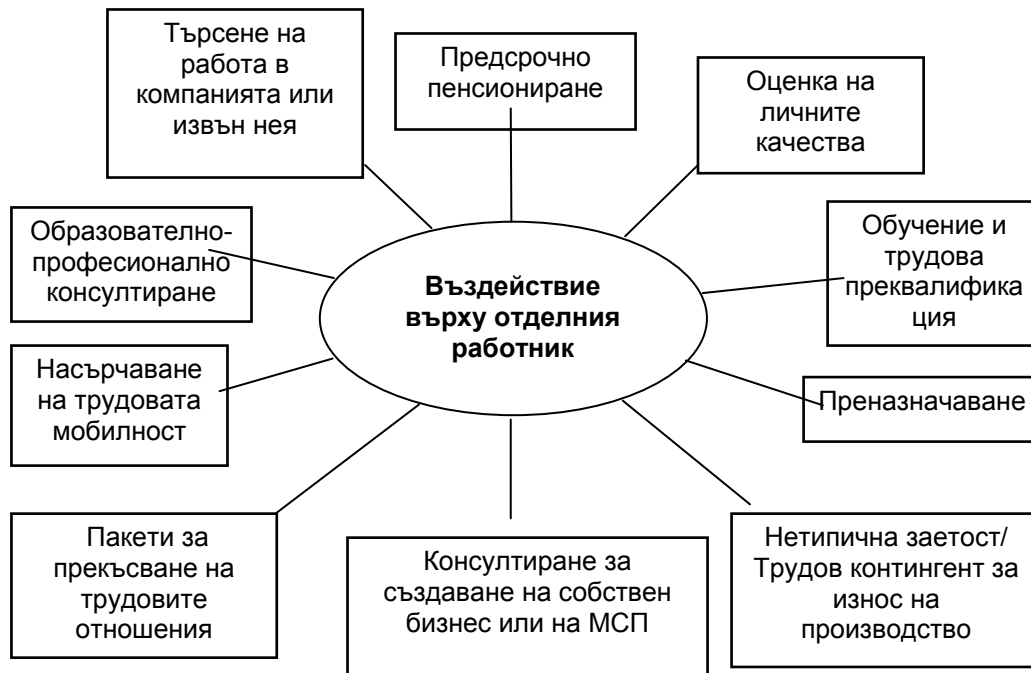
Реструктурирането може да наложи промяна в организационната географска сфера както и да доведе до цялостно редуциране на персонала, а в големите организации може да засегне веригите за снабдяване. То оказва влияние не само в мултинационалните и големите организации, но често засяга и малките и средни предприятия (МСП). Концентрирането на вниманието в големите предприятия, за сметка на споменатото реструктуриране в МСП, е познато под наименованието "тихо реструктуриране".

Инструментарият ще разглежда реструктурирането като понятие, наречено "социално отговорно реструктуриране" или СОП⁴. Ако реструктурирането е основно възприето като краткосрочна акционерна печалба, СОП може да се възприеме като принос за дългосрочна акционерна стойност⁵. СОП може да включи редица акционери (включително социални партньори) с различни свои интереси, които могат да съвпадат или да са коренно различни.

Ако реструктурирането се свързва с извършването на определени процеси, то СОП предполага по-скоро цялостно управление процес, включващ:

- Очаквана промяна и последствията от нея, особено по отношение на работната ръка;
- Пристъпване към конкретно разглеждане на алтернативи за намаляване на последици от промяната, като например съкращения.
- Търсене на устойчиви и компетентни решения за тези промени чрез конструктивен, задълбочен и продължителен диалог между социалните партньори и заинтересуваните страни;
- Оценка на последиците и процеса на промяната⁶.

Преструктурирането може да засегне отделния работник по някои или няколко от долу посочените начини:



1.3 Инструментариум и цели

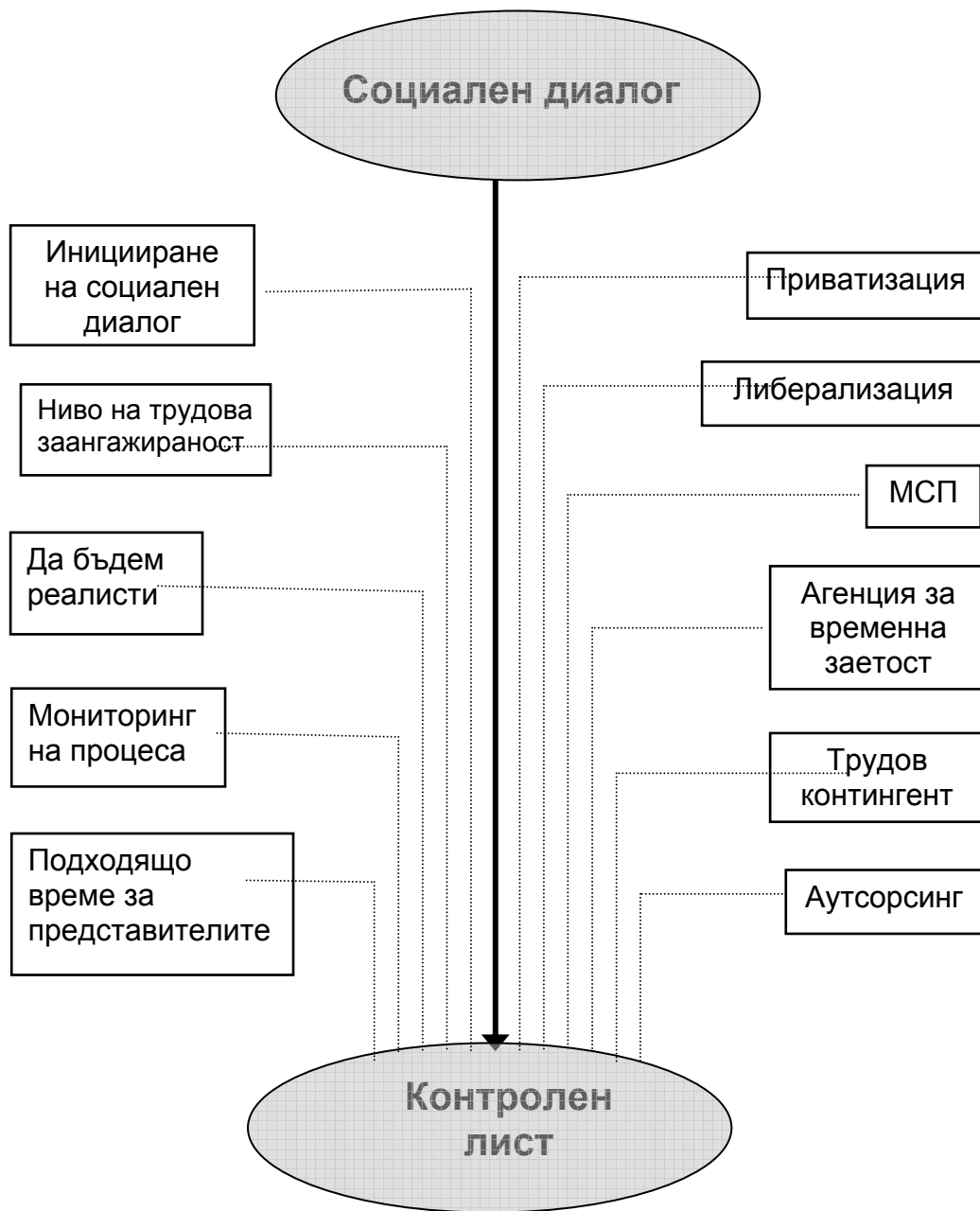
Инструментариумът е създаден с цел да спомогне разбирането и осъзнаването на социално отговорното преструктуриране извършващо се от работници, мениджъри и професионални организации. Той съсредоточава вниманието върху добрата практика за процеса на преструктурирането вътре и извън енергийния сектор, който допринася за постигането на позитивни резултати от страна на социалните партньори, резултати които се прилагат и адаптират в енергийния сектор.

Очаква се инструментариумът да е в интерес на социалните партньори, които са част от Югоизточната европейска енергийна общност, спазващи целите на Меморандума за разбирателство (от 2007 година) относно социалния обхват на отворения пазар в енергийния сектор и разволя на процеса на социалния диалог, включващ създаването на социални форуми и социален план за действия, които ще проучват ефекта от отварянето на пазара в региона. (За повече информация <http://www.epsu.org/r/239>).

Инструментариумът се базира на работните проучвания, инициирани както от страна на социалните партньори в сферата на Европейското електропроизводство, така и от страна на второстепенни източници. Проучванията включват следните теми: прогнозиране и прозрачност, обучение, преквалификация и преназначаване, здравни и психо-социални проблеми, ролята на публичните власти и трансграничното обучение.

В зависимост от всеки един от тези аспекти, се предлага контролен лист, който ще служи на потребителите като наръчник за разрешаване на проблемите и избягване на клопките в процеса на преструктуриране. Докато аспектите, свързани с преструктурирането, са представени чрез подходящи практически примери от и извън европейския енергиен сектор, инструментариумът предлага също така и две задълбочени проучвания (Приложение 1 и 2), като и кратък речник и лист с контакти и информация (Приложение 3 и 4).

2. Социален диалог



2.1 Защо е важен социалният диалог?

Европейският социален диалог е основен компонент от Европейския социален модел, който беше застъпен в Договора ЕО (член 138 и 139) и свързан с дискусиите, консултациите, договарянията и съвместните действия инициирани от социалните партньорски организации, представляващи две страни от производствения процес (управление и работа). Процесът на социалния диалог е изразен в създаването на над 300 съвместни документа от страна на европейските социални партньори. Европейският социален диалог трябва постоянно да цели включването на националните практики в социалния диалог. Трудово социалния диалог е също така и механизъм, чрез който социалните партньори вземат участие във формулирането на европейските социални стандарти и играе важна роля в управлението на Европейския съюз. Европейската комисия постанови специфични и структурни рамки за нарастване на ролята на социалните партньори (ETUC, UEAPME, Business Europe и СЕЕР и др.) в Европа, а от 1985 заедно със социалните партньори активно работи за насърчаване на добрата практика в множество сфери. Европейската комисия подчертава необходимостта от сериозен и енергичен социален диалог, особено по време на реструктурирането. Комисията подчертава ролята на социалните партньори в техните Комитетите за секторен диалог и техните секторни и регионални мониторингови инициативи. В допълнение, Комисията оценява познанието и опита на партньорите и тяхната роля за информирането и предупреждаване на властите на всички нива. От изследването (MIRE) става ясно, че за работниците нерядко процесът на социалния диалог е толкова важен колкото и самите резултати.

Успехът на реструктурирането е следствие от активното партньорство между ръководството и работниците - социалният диалог го налага. (TRACE Проект). В съответствие с европейските и национални законни изисквания налице е бизнес предпоставка за социален диалог. Консултациите с работниците могат да спомогнат за намаляване на противопоставянето срещу предложеното реструктуриране, тъй като по този начин за работниците е по-вероятно да бъдат чути и вети предвид техните виждания и интереси.

Консултациите могат също така да насърчат и един взаимен процес. Това "предавам се" или поне приемане, на процеса на реструктуриране може да спомогне за намаляване на разцеплението между работодател и негативно засегнати от реструктурирането работници, а също така да успокои онези работници, които не са пряко засегнати от този процес на реструктуриране. Този процес може да се извърши само, ако работниците вярват, че техните работнически организации активно защитават интереси им, а не действат само като инструмент за управление. С други думи, за да бъдат ефективни представители на работниците, по време на реструктурирането, синдикатите трябва да поддържат своята независимост по отношение на работодателя, докато работят конструктивно рамо до рамо с него.

В проучването на EURELECTRIC относно партньорският опит от реструктурирането, един представител на синдикална организация посочва, че "отворена и искрена дискусия се провежда преди вземането на каквото и да е решение", поддържайки мнението, че може да се стигне до дискусии преди вземането на решения, независимо от натиска, пред който са изправени работодателите по време на реструктурирането.

Преимущество за работодателя по време на консултациите с работническите организации относно реструктурирането е: работодателят може да понижи цената на стойността на консултирането с работниците, чрез установяване на социален диалог със синдикалните организации, като колективен глас на работниците, което е по-подходящо отколкото да налага създаване на механизъм за колективно консултиране или да влиза в пряка или косвена връзка с работниците.

2.2 Как могат да се разглеждат аспектите на социалния диалог?

2.2.1 Инициране на социален диалог

В повечето европейски страни се изисква работодателите да се съветват с работниците. Рамката и структурата за целите на социалния диалог между партньорите варират в зависимост от страната и често отразяват естеството и нивото на колективното споразумение в локален план и по отношение на национално юридическите рамки. Например във Великобритания, където фирменото ниво на договаряне е висша форма на колективното договаряне, социалният диалог се осъществява на фирмено ниво. В Германия социалният

диалог се извършва на индустриално ниво, което отразява същността на колективното договаряне в тази страна. Дейността на социалните партньори трябва да е навременна и да се възприеме като продължителен процес, независимо от наличието на кризисна ситуация.

На локално или фирмено ниво, компаниите и синдикатите често създават стабилни структури, чрез които те се ангажират в социалния диалог. За момента в немската компания *RWE*, работодателят и представители на синдикатите “се ангажират в социален диалог чрез фирмена работна група към Съвета на работниците”, фирмения икономически комитет и представители на лица с намалена работоспособност’ (*RWE Survey Response*). Ограниченият достъп до информация може да попречи на провеждането на истински диалог. Достъпът до информация може да спомогне за по-тясно сътрудничество между страните в диалога и да допринесе за открити и ясни дискусии (*MIRE*). Ако някоя от страните не предостави информация по време на диалога, дискусиите ще са неточни и трудно ще се постигнат потенциални решения. За подпомагане на социалния диалог по време на реструктурирането *E.ON* създава работни групи по време на реструктурирането, в които са поканени представители на синдикални организации, с цел да се избегне конфронтацията. Ангажирането на представители на работниците изгражда доверие и увеличава познавателната основа на дискусиите.

Наличието на консултация относно съкращенията с представителите на работниците е характерно за всички страни, макар и целите и същността на консултациите да варират между тях. Приключването на преговорите относно реструктурирането, обаче, може да предизвика нови въпроси. В Швеция, Съвместна управленска дейност задължава работодателя да се консултира със синдикатите относно всички значими промени в предприятието или трудовите взаимоотношения; реструктурирането често води директно до преговори между работодателя и синдикатите в името на работниците, които те представляват. Във Франция и Белгия обикновено консултирането се осъществява вътре в структурите на Съвета на работниците, а в Германия Съвета на работниците провежда преговорите, въпреки че техните права и ограничения са законно регулирани. Във Великобритания законовият контекст на реструктурирането налага консултация с представителите на работниците, но при липса на съгласие от страна на синдикатите на работното място, диалогът се затруднява.

В случая на *CEZ* в Чешката република, синдикатите имат “право на дискусия”, с цел да се разгледа корпоративната финансова ситуация и информация, прогнозиране на годишни резултати, организационни промени, квалификации и преквалификации както и платени такива. Също така те имат много големи “информационни права”, които включват правото на синдикатите да бъдат информирани за подбора на персонала, съкращенията и влиянието на фирмените фактори. Споразумението също така предетерминира “консултацията” и поставя законовите изисквания на Европейската директива довела до създаването на Европейските работнически съвети (*EWC*).

Само обикновена обмяна на информация между две страни, обаче, не поражда социален диалог. Навременната, активна, сътрудническа и холистична намеса е главна цел за работодателите в процеса на реструктуриране. Изтъкванията на аргументи за дискусия със синдикатите може да осигури активна ангажираност на работните сили в ранен и критичен етап на процеса. Работодателите би трябвало да гледат на процеса на социален диалог като на възможност за ангажиране на работниците, допринасяйки за техните познания и опит, което води до ползотворни дискусии със синдикалните организации относно икономическото бъдеще. Социалният диалог е не само обикновено изразяване на мнения от страна на участващите в даден форум, но и представяне на ясен, координиран и сътруднически метод за разрешаване на проблеми, където всяка една страна слуша, уважава и се опитва да възприеме гледната точка на другия. В известна степен, социалният диалог е взаимно възприемане на ситуацията на работното място и разрешаване на възникналите проблеми. Той трябва също така да гарантира прехода чрез процес на успешно реструктуриране по възможно най-безпроблемния начин.

Социалният диалог може да наложи включването на трета страна. Когато стане ясно, че вследствие на диалога между работодател и синдикати, известен брой работници могат да бъдат изправени пред съкращения, и публичните власти например предприемат инициативи за локално преназначаване, това може да е причина за спорове.

За да е ефективно взаимодействието между социалните партньори е важно и двата основни плана да са приоритетни, така че стремежите и намеренията да са ясно очертани и всеки един от участниците да работи за постигането на едни и същи цели.

Естествено е синдикалните организации и работодателите да имат различни интереси, но е възможно и да стигнат до съгласие относно специфичните процеси и разходи, както и съответното им планиране, от самото начало това може да предостави големи възможности за успех. Участник в изследването отбелязва, че "много от предложените промени не са добре проучени, а окончателното решение, което е взето, е резултат от промяна, различна от планираната". Тази забележка показва, че е необходимо работодателите да предоставят достатъчно време на всички участници за задълбочено изучаване на възможните последици от техните запланирани промени.

Стратегията на синдикатите в контекста на реструктуриране се определя като съвкупност "от кооперативно партньорство и икономическо съгласие до военно противопоставяне"⁷.

По време на процеса на реструктуриране, стратегията може да се движи между противопоставяне и икономическо съгласие. Както при всяко управление, така и при реструктурирането, между представители на синдикатите на локално и национално ниво е възможно да има различни мнения по отношение на реструктурирането. Това може да улесни връзката между локалния синдикат и представителите на ръководството, или дори да предизвика враждебност на локално ниво.

Ролята на синдикатите на локално, регионално, национално, секторно и европейско ниво е да улеснява и да ангажира активно работниците в диалога, като намалява ефекта на реструктурирането върху работниците и спомага при зачитането на дългосрочните интереси на тяхното членство. Синдикатите ще имат собствени структури, които ще варират в различните региони, сектори и държави.

Синдикатите могат също така да насърчават при предлагането на алтернативи в случай на загуба на работно място по време на реструктурирането, особено на базата между заетост и работно време. Най-яркият пример е споразумението на Volkswagen от 1993, където 30 000 длъжности бяха защитени чрез общо споразумение относно намаляването на работното време, включително и на изплащане на заплатите⁸.

2.2.2 Ниво на ангажираност

Въпреки официалната и неофициална дискусия и консултация на локално ниво между партньори да е жизнено важно, не са взети значителни решения на локално ниво. Социалният диалог трябва да се провежда на съответното ниво – обикновено на най-високото организационно ниво. Представителството на Работнически европейски съвети (РЕС) не е непременно равно на синдикално представителство, макар и в период, в който капиталът е все по-транснационален, Работническите европейски съвети осигуряват едно "паневропейско средство за координиране" в контекста на реструктуриране⁹. Проучването на изследването на Европейски фонд за развитие (ЕДФ) показва, че в някои страни, Работнически европейски съвети са били полезни за включването на работниците във фирмените дейности, вследствие на което се е увеличило значението на гласа на работниците в цялата компания. Това доведе до по-добри вътрешни фирмени отношения, тъй като посредством Работнически европейски съвети, много работнически възгледи бяха изложени и синдикатите оказаха голямо влияние по време на дискусиите с работодателя относно икономическите действия. ЕФР на РЕС спомагат също така и за ролята на Европейска синдикална федерация, като по този начин насърчават паневропейското инициране на дискусиите и преговорите.

2.2.3 Да бъдем реалисти

В съвместното изследване на EURELECTRIC, EMCEF и EPSU, представител на работодателите подчерта необходимостта представителите на работниците да разберат икономическия аспект на процеса на реструктуриране във връзка с техните нужди и намекна, че това разбиране може да доведе до умереност в исканията на синдикалните организации, най-вече в случаите, в които те надхвърлят компетенциите на работодателите. Това е един полезен коментар, тъй като той предполага истински социален диалог: всяка страна трябва да прецени правилно какво може да се постигне и какво не.

2.2.4 Мониторинг и оценка на процеса на реструктуриране

Партньорството трябва да продължи дори и след като работниците са били освободени от работа или доброволно са я напуснали. Мониторинга на процеса на реструктуриране и неговите последици често е пренебрегван, но той е важен. Този процес трябва да следи съществуващите механизми както на национално така и на регионално ниво. В случая на *шведската* енергийна компания, *Vattenfall*, съществува постоянна компетентна група от представители на синдикалните организации, която е установила постоянен мониторинг и оценка на редуцирането на работните места в компанията за период от три години¹⁰. Този процес е важен тъй като позволява на страните да преценят идеите и последиците за кратък, среден и дълъг период от време, а и е особено подходящ по отношение на трансграничното обучение (виж седма глава).

2.2.5 Достатъчно време за синдикалните представители

За да се даде възможност на синдикатите да представят техните членове и заедно с техния работодател да разгледат въпросите свързани с реструктурирането, е необходимо да им се предостави достатъчно време от страна на техния работодател. Без локалния синдикат представителите не биха били способни да се подготвят по подобаващ начин за консултациите и преговорите или за ползотворното им участие в дискусиите с техния работодател. На представителите на синдикатите им е необходимо също така и време, за да могат да изложат на техните членове управленческите предложения и гледни точки, както и да се консултират относно всички съвместно изградени управленческо-синдикални препоръки за процеса на реструктуриране. Ръководството ще трябва да даде почивка в работно време, за да може синдикатът да огледа работното място. Ако не се вземат предвид всички тези мерки, консултациите ще бъдат лишени от всякакъв смисъл.

2.2.6 Приватизация, либерализация и реструктуриране

Преди схематичното представяне на аспектите, възникнали вследствие както на приватизацията така и на либерализацията, е важно да се разграничат тези два процеса, както и този на реструктурирането. Реструктурирането е отговор от страна на компаниите към множество фактори, включващи въвеждането на нови технологии, сливания или поглъщания на фирми. Либерализацията подтиква и подпомага работодателите да реструктурират успешно своя бизнес, но самата либерализация сама по себе си е породена от смекчаването на правителствените регулации. Макар че процесите на приватизация и либерализация често се асоциират един с друг, държавата може да продължи да играе роля в компаниите, извършващи либерализация, такъв е например случаят с *Vattenfall* и *EDF*. Приватизацията, въпреки, че често е следствие от пазарното либерализиране, е процес, чрез който бивши държавно стопанисвани производства се превръщат в частна собственост.

2.2.7 Приватизация

Процесът на приватизация, през последните десет години, беше предприет в множество от новите членки на Европейския съюз и е вероятно в близко бъдеще да бъде извършен в други страни, като подготовка за влизането им в ЕС. Основната разлика между приватизацията и други форми на реструктуриране е че приватизацията предполага включване на правителството, което защитава интересите си едновременно като работодател и като стопанин.

Изследвано, извършено от KPMG¹¹ сочи, че в Централна и Източна Европа държавната приватизация е извършена в различна степен. Преди приватизацията, Демонополизацията на специфични сектори в източните европейски електрически индустрии, също е извършена в различна степен. Докато редица страни бяха демонополизирали своите Оператори на преносна мрежа, Румъния и България са в процес на осъществяването му. Разделянето и приватизирането, обаче, на енергийния сектор се и извършва бързо. Като резултат от текущия процес, в следващите години може да се надяваме на голяма доза правителственото участие. До каква степен едно правителство ще приватизира своя енергиен сектор зависи от съществуващите индустриални структури. Например, скоростта на приватизацията е била по-бърза в онези икономики, където производството, разпределението и разпространение на електроенергия е било вече разделено.

Примерът на Унгария, приведен по-долу, е полезен, тъй като той показва как социалните партньори могат да се подготвят за разрешаване на проблемите, в случай че са изправени пред значими промени.

Приватизация в Унгария

По време на подготовките за приватизиране на унгарската енергийна индустрия в средата на 90-те години, синдикатите не бяха консултирани относно възможните промени. След заплашителното индустриално действие и чрез включването на интернационални организации, Унгарското правителство се съгласи да осигури известни протекции за работниците, които включваха 5 % от приходите, използвани за създаването на фонд за преквалификация и преназначаване, за финансов допълнителен доход за безработните и за предсрочно пенсиониране, както и за подпомагане на два спомагателни фонда на синдикални организации. Беше договорено също така, че нивото на заетостта в приватизираните компании ще бъде запазено, както и че ще се подобрят условията и заплащането.

В по-новите държави-членки скоростта на приватизиране попречи за започването на социален диалог с наличие на подходяща информация. Като допълнение се явява и подозрителността, липсата на предварителна убеденост в развитието на взаимоотношенията между социалните партньори, може да бъде пречка за обмяна на информация.

Синдикален участник в изследването отбеляза, че често законно определения срок за консултации е определен само от техния работодател, а това време не е достатъчно за провеждането на истински дискусии върху различните аспекти. Друг участник отбелязва, че понякога консултациите се извършват след въпросното събитие, следователно работниците и техните представители са чувстват безсилни и разбират, че техните гледни точки нямат никакво значение. Синдикатите, когато се намират в такава позиция, обясняват своята роля като обикновена "борба с огъня" и се чувстват неспособни да придадат някаква добавена стойност към процеса или неговото организиране.

2.2.8 Либерализация

Когато в началото на 90 -те години на миналия век Великобритания беше напреднала в либерализирането на своя енергиен пазар, Европейската комисия начерта план за отваряне на пазарите на електроенергия и газ в Европа. Директивите от 1996 и 2003 година постановиха правилата и графика за държавите-членки за отваряне на техните пазари, поставяйки на първо място по-големите потребители, а след това и всички домашни купувачи, така че всички пазари на дребно за малките потребители да са отворени за истинска надпревара до 2007 година (Thomas 2005). В резултат на това, някои по-големи национални предприятия търсеха извън страната възможности да се установят като важни участници на мултинационално ниво. Това беше възприето като единственият начин да защитят самите себе си от нарастващата конкуренция и загуба на пазарното разпределение на електроенергия и доставянето на газ на локално ниво.

Либерализирането на европейския електроенергиен пазар беше потвърдено от европейските директиви (предначертани в инструментариума). Приемането на тези директиви беше възприето от много хора като предвестник на намаляване на енергийната цена, което на свой ред би довело до инвестиране в работни места и нови технологии в секторите, свързани с електроенергията. От друга страна, синдикатите се страхуваха от тази либерализация и приватизация, която можеше да доведе до загуба на работни места и намаляване на сроковете и условия, превръщайки се в причина за намаляване на обхвата на колективното договаряне. Докато ECOTEC проучването през 2001 година показваше, че по отговорно социален начин много компании са започнали реструктуриране, нямаше съмнение, че либерализацията е въвела известни трудности, които работодатели и работници трябваше да разгледат¹².

2.2.9 Малки и средни предприятия

Една от слабостите в съществуващия модел на социален диалог на ниво Европейски съюз, се свързва с недостатъчното представляване на МСП, при определяне на техния принос към заетостта и икономическото развитие в ЕС (BERR, Великобритания). Малките и средни предприятия (които са дефинирани от Eurostat като предприятия с по-малко от 250 работника) играят важна роля в създаването на работни места, а нерядко, предвид техния размер, са пренебрегвани. За да подчертаем тяхната роля, трябва да отбележим, че има около 18 000 предприятия, свързани с енергийния, газовия и водоснабдителния сектор в Европа, в които работят над 210 000 работника. В допълнение, малките и средни предприятия представляват 25 % от заетостта в енергийната, газовата и водоснабдителната индустрия в ЕС (Eurostat).

Обикновено реструктурирането в МСП се нарича "тихо реструктуриране", тъй като, независимо от това, че тези компании представляват 99 % от всички европейски компании, известно е че много малко от тях са реструктурирани. Това се дължи на липсата на интерес в масмедията и на погрешното твърдение, че недостатъчно са изучени последиците, които могат да засегнат изцяло някоя икономика, ако се провежда дълбоко реструктуриране или се затвори окончателно някое малко или средно предприятие. А тези са точно многото предприятия, които разполагат с най-малко ресурси, с най-малко структурни представители на ниво работно място и които обикновено най-трудно водят преговори по отношение на реструктурирането. От гледна точка на работниците, съществуват по-малко възможности за намиране на помощ и подкрепа в МСП, отколкото в големите компании и се подчертава необходимостта от по-директна връзка между синдикатите и работодателите в средните и малки предприятия (Конференция на Европейската асоциация на занаятчиите и малките и средните предприятия (UEAPME), Лисабон, 2007 година).

Това изследване на реструктурирането в текстилната индустрия в департамента Тарн, (по-долу) илюстрира възможностите за насърчаване на социалния диалог и представителство в малките и средни предприятия на регионално ниво в контекста на реструктуриране.

Малките и средни предприятия във Франция

Във *френския* департамент Тарн, законови промени на национално ниво провокираха иницирането на социален диалог. В икономиката на департамента преобладават малките занаятчийски предприятия, по-голямата част от които се състоят от по-малко от пет работника, без Работнически съвет или други представителни организации, с ограничено присъствие на синдикати, където социалният диалог често се възприема с недоверие. Неспазването на ограничението за намаляване на работното време, въведено от Обри през 1998 година, което наложи 35 часова работна седмица до 1 януари, 2002 година за предприятия с по-малко от 20 работника.

Това предизвика сдружение между работодателите и синдикатите, откогато занаятчийския бизнес се изплаши, че може да бъде изправен пред вербуване и загуби на работна ръка, ако големият бизнес предостави по-атрактивни права и работно време на работниците. Работническите организации в региона се обърнаха към *Френска демократична конфедерация на труда*, за да предложат секторно договаряне относно намаляване на работното време, на базата, върху която се определят социалните права на работниците и работните условия, както и развитието на една постоянна структура, локален смесен комитет, включващ и други представители на синдикатите.

Последвалото споразумение (подписано през януари, 1999 година) създаде форум за социален диалог в департамента, който доведе до множество споразумения относно работното време, правата на работниците, здравето и сигурността на работниците, както и решаване на трудови спорове.

Този социален диалог в МСП в департамента, упълномощи работодателите да работят заедно за гарантиране на тяхното оцеляване и на новите права на работниците в сферата на протичащото индустриално реструктуриране, от което преди това те бяха изключени.

2.2.10 Трудова борса и временна заетост

Представителството на агенции или на временни работници се превръща все повече във важен аспект за социалните партньори по време на реструктурирането. Този аспект има дори още по-голям отзвук чрез синдикалните организации в тези държави-членки, в които се забелязва дефицит на работно законодателство, което защитава тази особена група работници.

Агенциите за работа не рядко са първите, които са засегнати от реструктурирането, но често не са представени от синдикални организации и основно са изключени както от индивидуалното, така и от колективното участие в социалния диалог. Има обаче и положителни стъпки, които могат да служат за редуциране на уязвимостта на тези работници по време на реструктурирането, докато все още позволява числената и функционална гъвкавост, която желаят работодателите и която е изразена в сравнителното изследване по долу, направено във Великобритания.

Работници от трудови агенции във British Telecom, Великобритания

В British Telecom обичайното използване на работна сила, идваща от трудови агенции, е позволило избягването на съкращения и запазване на постоянните работници. Синдикатите оказаха натиск работниците, идващи от трудови агенции, да бъдат превърнати в постоянни работници в British Telecom. Компанията, обаче, се опълчи на това предложение, тъй като тя искаше гъвкавост, с цел да може да освобождава работниците, когато обема на работа намалява.

В отсъствие на благоприятно национално законодателство, синдикатите впоследствие преговаряха за съгласие с компанията за търговия на дребно, за създаване на точно определено съотношение между постоянни и временни работници (90 %) и да се гарантира, че нито един индивидуален работник няма да бъде използван с договор в някоя агенцията за повече от 12 месеца, период след който те прецениха, че той трябва да е на постоянна работа. Във Великобритания контекстът на тези преговори е новаторски.

2.2.11 Трудов контингент

Друг новаторски метод за подкрепа на реструктурирането е чрез използване на "трудов контингент". Чрез тези инициативи, отделните СМП обменят своите ресурси и в същото време защитават временните работници, които са особено застрашени от промяната.

Изследването също така показва как синдикатите, ако са се включили в дискусиите в начален стадий, могат да подпомогнат и да направят обществено достойствие някоя инициатива.

Трудов контингент и МСП в Германия

Тази инициатива, в *Брауншвайг*, доведе до колективно съгласие, според което се предвиждаше размяна на персонал между единадесет СМП в региона. Този трудов контингент позволява на компаниите да увеличат своята гъвкавост и да предприемат структурно вариране с цел да се избегнат съкращенията в краткосрочен трудов план.

Синдикатът *IG Metal* първоначално играеше важна роля в рекламирането на трудовия контингент, най-вече да успокои страховете, че този метод е близък до временната заетост.

Колективното съгласие полага основите на модела и на законовата база за размяна на персонал между компаниите, като спазва правилата, съвместно определени от съвета на работниците и играе важна роля за решаващата подкрепа на работниците и ги окуражава да участват в трудовия контингент. Вписването в него е абсолютно свободно и на временно записаните работници им се заплаща същото възнаграждение от техния постоянен работодател. Откогато проектът е създаден чрез членски квоти, а не с цел извличане на ползи, движението на персонала е намаляло в сравнение с наемането на временни работници, а се смята и също така, че качеството на работната сила е по-високо от качеството на временните работници, което е следствие от регулирания трансфер на персонал (MIRE).

2.2.12 Аутсорсване

Аутсорсването се е превърнало в обичайна и широко разпространена форма на реструктуриране в почти всички сектори на икономиката в повечето страни в Европа. То се състои в прехвърлянето за изпълнение към външна организация на услуга, която преди се е извършвала от служещите вътре във фирмата. Първоначално предмет на аутсорсване са услуги като почистване, кетъринг и охрана, но този процес започна да се прилага и за основните бизнес дейности; в енергийния сектор те включват поддръжка на мрежата, измерване, информационни технологии, кол-центрове, пейрол услуги, обучение, счетоводство и транспорт.

Когато процесът допуска включване на чуждестранни контрагенти, какъвто е случаят с кол-центровете или "back-office" функциите (офшорен аутсорсинг), обикновено услугата се прехвърля към друга местна компания, макар че тя, разбира се, може и да е част от голяма международна фирма.

Мотивите за аутсорсването могат да варират и да са свързвани с необходимостта от умения, знания и ресурси, които не могат да бъдат осигурени от персонала вътре в компанията. Аутсорсването може да бъде предпочетено също и заради значителни икономии, реализирани от фирмата-изпълнител, които позволяват на компанията да си осигури услуги със същото високо качество, но на по-ниски цени. Аутсорсването обаче просто може да бъде предпочетено

от компания, която иска да намали разходите си чрез използване на външна фирма, която има по-ниски разходи за труд.

Ключовият фактор за социалните партньори е възможността да се разискват тези въпроси, така че работодателите да изложат своята стратегия за аутсорсване и синдикатите да дадат своя отговор, като по този начин се дава възможност за постигне на алтернативно решение, при положение, че работодателите се стремят към намаляване на производствените разходи. Едно ЕПСО проучване от 2005 година показва, че в 24 от 25 случая на аутсорсване в ютилити сектора е извършен процес на информиране и консултиране относно промяната.

Всяка една от международните консултантски агенции, които са направлявали процеса на аутсорсване, признават, че не винаги са следвали неотлъчно плана. Доклад на Deloitte за 2005 година гласи: "Аутсорсването е изключително сложен процес, а предвидената печалба често не се постига". Организациите трябва "да избягват аутсорсването, ако целят единствено намаляване на разходите".

Други проучвания, извършени от консултантски агенции потвърдиха, че аутсорсването не винаги води до намаляване на разходите или до повишаване на качеството на услугите, каквито са очаквали работодателите¹. Известен брой консултантски агенции и бизнес публикации набелязаха насоки за това как да се планира и реализира аутсорсването.

Ernst & Young, фирмата лидер в счетоводството и управленческото консултиране, подчертава някои от ключовите елементи за постигане на успешен аутсорсинг проект, включващ необходимостта от "определяне на измерими цели и показатели", както и от "последователност, преценка на изпълнението и осигуряване на обратна връзка".

Mercer Management Consulting² състави контролен лист за мениджъри подчертавайки ключовите моменти, които смята, че организациите трябва да имат предвид, когато планират аутсорсване. Контролният лист включва някои важни точки, които синдикатите биха могли да засегнат, такива като необходимост от "вземане на аутсорсинг решение, основаващо се на стратегически цели, а не като тактически, просто като неотложна необходимост". При условие, че нещата не потръгнат, мениджърите трябва да "разработят изходна стратегия: да са готови да се справят със ситуация на прекратяване на договора, като е възможно дейностите да бъдат прехвърлени към друга фирма-изпълнител или да се върнат за изпълнение обратно в компанията".

Проучванията подчертават необходимостта от подробно планиране на всеки един от етапите. Контролен лист, който изследва последиците върху човешките ресурси, определи над 60 стъпки за планиране, изпълнение и оценка на всеки един аутсорсинг процес.

Бизнес аналитик подчертава необходимостта от ясно планиране: "Вземане на решение за аутсорсване на някоя дейност би трябвало да се възприема като значимо бизнес решение, което изисква добре обоснован план и съответно икономическо проучване". Той установява също така обаче, че планирането не засяга само и единствено икономическата страна: "Освен разходите и други въпроси трябва да бъдат разгледани в бизнес плана, включително обсъждане на последиците от аутсорсване на една отделна бизнес дейност, които могат да окажат влияние върху обслужване на клиента, върху общността, където компанията оперира, върху заплатите на работниците след прилагане на аутсорсинг плана, както и обсъждане на възможните политически последици от намаляване на персонала"³. Аналитикът доказва, че "Нито един опит за аутсорсване не може да бъде доведен до успешен край без пълната подкрепа от страна на засегнатите работници".

¹ Calling a Change in the Outsourcing Market, Deloitte, April 2005; Barometer of Outsourcing, Dun & Bradstreet, 2003; Outsourcing: Mindset Switch, PA Consulting, 2003; Annual IT Outsourcing Study, Diamond Management, 2002

² Harvard Management Update, 1995

³ Zhu, Z., K. Hsu and J. Lillie, "Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success", *Management Decision*, 39/5 [2001] 373-378

Синдикатите трябва да отстояват идеята предложена от Mercer Consulting, според която мениджърите трябва "да разговарят открито с настоящите работници", макар и мениджърите да настояват разговорите да са насочени повече към консултациите и преговорите със синдикатите / работническите представители, отколкото с информиране на всеки работник поотделно.

Най-спорният аспект на повечето от аутсорсинг дейностите се свързва с последиците върху работните места и условията на работа. Тъй като националното законодателство, което прилага Директивата по придобити права осигурява временна защита, старите работници могат да загубят, докато новите работници могат да бъдат наети при по-ниско заплащане и по-лоши условия на работа, създавайки така наречената работна сила "втора ръка".

Консултациите между социалните партньори могат да смекчат подобни последици доколкото е възможно и макар че следващите два случая се отнасят за договори с подизпълнители, а не само за аутсорсинг, те трябва да представляват полезни примери за това как работодатели и синдикати могат да намалят възможните негативните последици върху условията на труд. Споразумение в Норвежкия енергиен сектор, например, предостави на синдикатите правата за информиране относно перспективите в компаниите-подизпълнители и относно заплащането и условията, пред които ще бъдат изправени прехвърлените работници. Друг един пример, в EDF изготвят листа с фактори, които би трябвало да се проучат с цел да се гарантира, че компаниите-подизпълнители спазват определен стандарт за социална отговорност. Обединявайки някои важни аспекти от решенията на мениджърските оперативки и ключовите въпроси, поставени от синдикатите, може да се състави следния аутсорсинг чек лист:

В изготвянето на една аутсорсингова стратегия има ли основни компетенции, които не трябва да бъдат аутсорсвани?

Как едно конкретно аутсорсване се вписва във фирмената аутсорсингова стратегия? Целите свързани ли са с повишаване на уменията и знанията извън самата компания, или да се съсредоточи, например върху основните компетенции?

Аутсорсването продиктувано ли е от желание за увеличаване на производството? Ако е така, имало ли е вътрешно фирмени дискусии и консултации със синдикатите относно алтернативно реструктуриране, което би довело до същия резултат?

Както заради ефективно изпълнение на работата, така и заради синдикалните права, работници и синдикати трябва предварително да са запознати с плана за аутсорсинга и с конкретните стъпки във времето за това как процесът ще бъде извършен.

Вероятните участници в търга е необходимо да бъдат оценени от гледна точка на Корпоративната социална отговорност (КСО).

Изследванията подчертават, че аутсорсването предполага рискови ситуации. В споразумението ясно ли се обяснява какъв ще бъде процесът за определяне на точните показатели за изпълнение и как те ще се контролират?

Аутсорсинг споразумението съдържа ли някакви социални клаузи в случай на провал?

В случай на планиран аутсорсинг процес, би трябвало да се стигне до подходящо включване на синдикатите в точното време предвид вероятни социални последици от аутсорсването, където е възможно те да предусетят и изгладят вероятни разногласия, включително и по време на предварителната фаза.

Как са били разрешени проблеми като излишък на персонал и как да се избегнат съкращения, например чрез пренасочване, обучение и прехвърляне?

След като нови контрагенти са се заели да предоставят услуги, които преди това са били извършвани във фирмата, това може да доведе до известни затруднения по отношение на

отговорността за здравето и безопасността. Трябва да се установят точни правила за контролиране от аутсорсинг компанията по отношение на спазване на стандартите за здраве и безопасност.

2.2.12.1 Обучение

Когато компаниите предоставят аутсорсинг услуги, или предоставят работна ръка на друга фирма, те обикновено го правят с цел да предложат по-ниска цена. Ясно е, че бюджетите за обучение са от първите намаления, които трябва се направят, когато фирмите редуцират своите режийни разходи, тези фирми, които подписват аутсорсинг договор, са по-малко склонни да поддържат обширна обучаваща програма. Проблемът се задълбочава все повече от факта, че тъй като аутсорсинг договарянето е за кратък период от време, новите работодатели не поемат инициативата да обучат и поддържат на ниво придобитите от работниците умения (Бизнес стратегия, 2002).

2.2.12.2 Трудови условия

Макар и европейските работници да са защитени от Директивата за гарантиране на техните права, когато те вземат участие в аутсорсинг бизнес, тези протекции не са постоянни, а и както посочва изследването на ECOTEC от 2001 година "извънфирменото наемане за дълъг период от време често води до влошаване на работата, плащанията или очакваните повишения", тъй като новите компании нерядко не се включват в колективните трудови споразумения относно работниците в сектора. Във Великобритания, като пряк резултат от аутсорсването, се забелязва увеличаване на компаниите с "двойствена работна сила", в които продължаваше да съществува ядро от предишни работници, разполагащи с по-добро работно време и условия, а в същото време и с наличие на новите работници, идващи от аутсорсинг фирми, които бяха по-лошо заплатени и работеха при по-лоши трудови условия.

2.2.12.3 Качество на предоставените услуги

Съществуват доказателства за влошаване на качеството на услугите в резултат на аутсорсинга. Тези забележки на ECOTEC от 2001 година посочва, че аутсорсването на централите за информационно обслужване е довело до по-лоши резултати от предвидените, което се дължи на липсата на достатъчни познания и умения от страна на доставчиците.

2.2.12.4 Отговорност и задължения при предоставянето на услуги

Този аспект обикновено се свързва с аутсорсинг за експлоатационна поддръжка в енергийния сектор. Трудността се състои в това, че компанията-доставчик е отделена от основната компания, а новата компания може да има различни приоритети и своя собствена бизнес организация (PSIRU 2003). Както посочва изследване на Стив Томас от PSIRU, пренаемането може да влоши положението. Такъв проблем се случи във Великобританската железопътна индустрия след ужасната железопътна катастрофа в Потърс Бар през 2001 година. От години държавните агенции, отговорни за ръководенето на железопътната мрежа, се опитват да определят кой е виновен за катастрофата.

Общ доклад от 2003 година, изготвена от PSIRU показва, че аутсорсинга в енергийния сектор рискува да се окаже негативен, както се споменава по-горе, без да допринесе нищо позитивно. Докладът дава като пример компанията *Sydkraft*, която признава, "че аутсорсване на централите за информационно обслужване трябваше да бъде прекратено и да се възстанови вътрешнофирменото обслужване". Аутсорсването е основният аспект, който се определя като предмет на реструктурирането.

2.2.13 Офшор

Офшорът е форма на аутсорсинг и се случва, когато компанията се опитва да прехвърли определена работа в друга страна, предимно с цел да намали производствените разходи. Следващият пример от изследване допринася да се подчертаят някои от тези аспекти.

Офшор в банковото дело на Великобритания

Изследването на банките във Великобритания съдържа информация за затварянето на централите за информационно обслужване в североизточната част на Англия и преместването на дейността в Индия. Несиндикалната Асоциация за работен персонал организира поход срещу това решение с цел да запази британските работни места за британските работници, но тази националистична реакция беше критикувана от страна на синдикалните организации. Съгласието относно реструктурирането, постигнато между компанията и синдиката, включваше аспекти на етичната бизнес практика и препоръките на Трудовата организация относно правата на представителите на работниците в аутсорсинг дейностите, както и позволеното малка група от синдикален персонал да бъде придружена за кратко посещение в дадена офшор страна, за да наблюдава как се извършва работата.

Офшор в комуникациите на Великобритания

Телекомуникационната компания *BT* във Великобритания прехвърли дейностите, свързани с обслужване на клиента, в централите за информационно обслужване в Индия, действие, с което не беше съгласен синдикатът на инженерите. В оговор на тази реакция, компанията подписа "историческо" споразумение със синдиката, отнасящо се за централите за информационно обслужване, като гарантираха, че основните функции, свързани с обслужване на клиента, такива като продажби, услуги, фактуриране и ремонтни работи, ще продължават да се извършват във Великобритания и определиха онези дейности, които компанията можеше да ръководи от разстояние. Споразумението увеличи съотношението между работните места за работници, назначени на постоянна работа във *BT* Великобритания и беше подновено съгласието за "създаването и поддържането на високи стандарти във всички техни дейности, извършващи се в Индия, както и следване на принципите на най-добрата практика в трудовите отношения".

2.3 Социален диалог: резюме

Идеята за социалния диалог, водеща своето начало от Социалния модел, пояснява как социалните партньори, мениджърите и синдикатите, трябва да си сътрудничат, най-вече по време на процесите на реструктуриране. Когато последиците от промяната в дадена локална сфера са съществени, трета страна, като публичните власти, също може да бъде замесена. Докато съществува индивидуална национална страна, както и Европейската законова рамка, която гарантира взаимодействието, налице е сериозна бизнес ситуация за осигуряване на ефикасността на сътрудничеството между социалните партньори, която ефикасност от своя страна да доведе до минимизиране на неразбирателството по време на промяната.

За да бъде ефективен социалния диалог, той трябва да е навременен, активен, взаимодействен и осъществен посредством синдикатите, изцяло представляващи работната сила, засегната от промяната. Диалогът трябва да започне на съответните организационни нива, от локално до европейско ниво. Той трябва да се базира на реалистични схващания от страна на двата партньора, схващания, които да включват и безпристрастна оценка на икономическите последици от процесите, каквито са либерализацията и приватизацията. Социалният диалог трябва както да се инициира, така и да се проследява и оценява неговото развитие. За да бъде той истински ефективен, синдикалното представителство трябва да разполага с достатъчно време и ресурси, за да привлече изцяло вниманието на работниците върху последиците от реструктурирането.

Социалният диалог е особено важен за СМП, аутсорсинг дейностите и онези, в които са включени множество борси или временни работници. Той може да се спомогне също така и за появата на оригинални реакции, в отговор на секторното реструктуриране, като например създаване на трудов контингент.

2.4 Контролен лист за социалния диалог

- Всички ли мениджъри са осведомени за съществуващите законови разпоредби за консултации между представителите на работодателите и работниците относно реструктурирането?

Отметка

- Дали същността на основните двигатели на организационната промяна ясно са обяснени и разбрани от всички представители, например приватизация, либерализация, технологична промяна, сливания и поглъщания на фирми?

Отметка

- *Процесът* на социалния диалог относно реструктурирането бил ли е планиран и одобрен от социалните партньори преди дискусиите?

Отметка

- Мениджърите обучавани ли са в умения за ръководене на процеса на реструктуриране?

Отметка

- Организирано ли е съвместно обучение между социалните партньори за придобиване на умения за ръководене на процеса на реструктуриране?

Отметка

- Създадени ли са структури за социален диалог на различни организационни нива, например Европейски работнически съвети, национални работнически съвети, фирмен икономически комитет и др. и дали те са подходящи за консултации относно реструктурирането?

Отметка

- Съществуват ли разпоредби и механизми за трудово представителство във всички организационни нива във връзка с реструктурирането?

Отметка

- Представителите на работодателите и работниците съгласували ли са информацията и/или правилата на дискусиите относно очакваната или предложена организационна промяна?

Отметка

- Социалните партньори създали ли са текущ форум, в който процесът на реструктуриране може да бъде обсъждан, планиран, допълван и/или оценяван, например единица или група, занимаваща се с въпроси за реструктурирането?

Отметка

- Има ли трета страна, която може или би могла да бъде включена в процеса на социалния диалог, например локални, регионални или публични власти?

Отметка

- Синдикалните организации имали ли са възможност да предложат алтернативи по отношение на реструктурирането или на съкращенията по време на процеса на реструктуриране?

Отметка

- Социалните партньори били ли са реалисти по отношение на позициите, които са заемали по време на социалния диалог, например, има ли въпроси, които са надхвърляли компетенциите на партньорите, като по този начин са отклонявали диалога от преследваната цел?

Отметка

- Създадени ли са структури, така че процесът на реструктуриране да може да се наблюдава и оценява от страна на социалните партньори, например има ли образувана “постоянна референциална група” (Vattenfall, виж приложението)?

Отметка

- Представителите на работниците имали ли са достатъчно време на работното място за подготовка за социален диалог и консултации с техните избиратели?

Отметка

- Организационната промяна ще засегне ли борсите, или временните работници, и по подходящ начин ли са представени те в процеса на реструктуриране?

Отметка

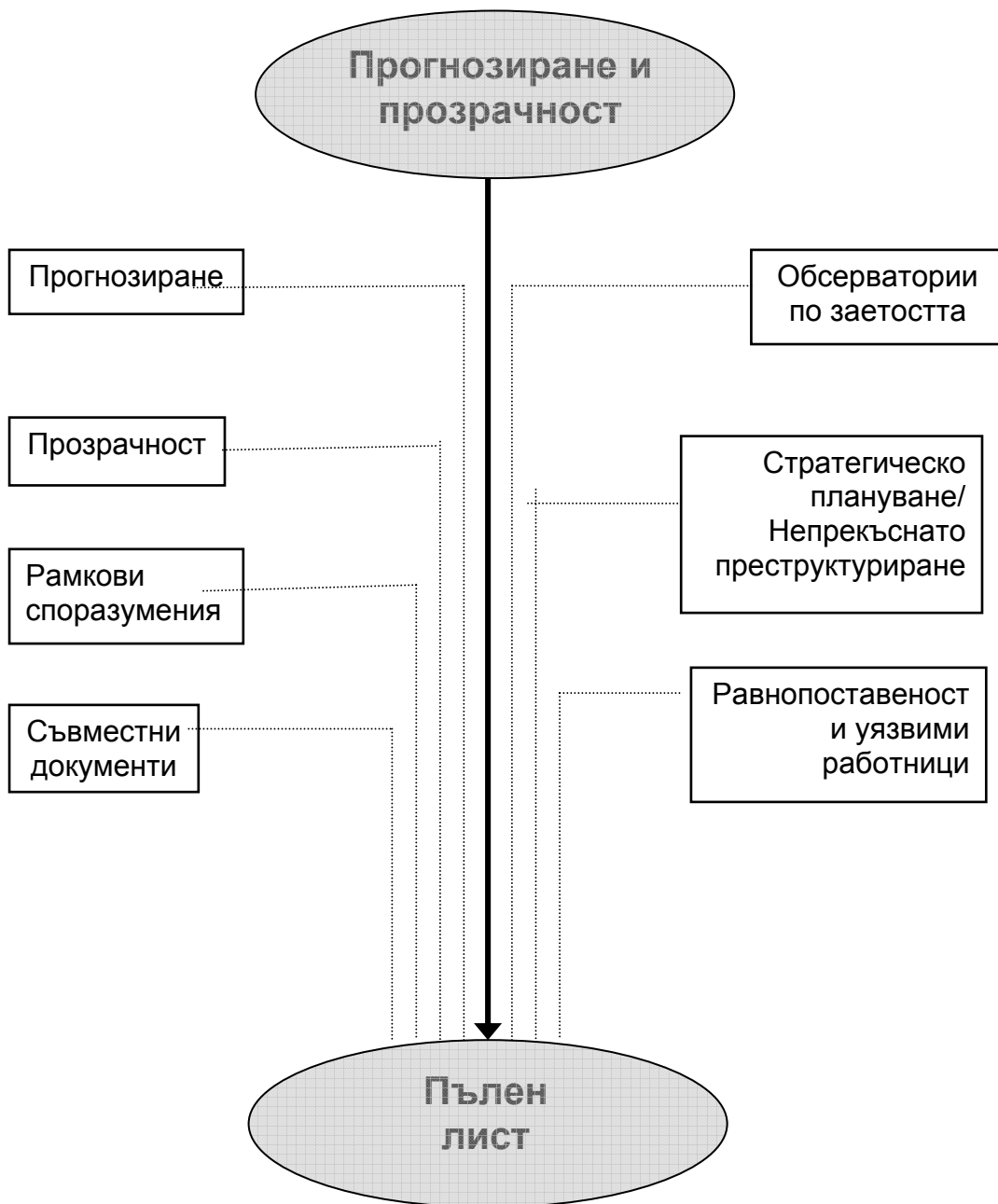
- Социалните партньори обсъждали ли са различни възможности, като например създаване на трудов контингент, с цел да се сведат до минимум възможните последици върху заетостта по време и след организационната промяна?

Отметка

- Социалните партньори обмислили ли са последиците, по време на организационната промяна, върху работната сила в сферата на аутсорсването на нетипични за компанията дейности

Отметка

3. Прогнозиране и прозрачност



3.1 Защо прогнозирането и прозрачността са важни?

Прогнозирането, предварителното предоставяне на информация и прозрачност, са крайно необходими за спечелване на доверие, така както и за определяне на основата, върху която ще се провежда консултацията. Ясно е, че компаниите, които се приспособяват към промените, могат да оцелеят и да запазят работните места¹³. Понастоящем голям брой компании предприемат процес на непрекъснато организационно реструктуриране, най-вече в секторите, подложени на продължителна технологическа промяна и конкуренция. Един стратегически подход може да помогне на компаниите да разрешат проблема за дългосрочната заетост на работниците си, преди реструктурирането да е оказало влияние върху този аспект, като поемат отговорността да подготвят работниците си за адаптиране към изисквания за определени умения и технологически условия, които налага промяната. Може да се улесни преназначаването на персонала в отговор на планираните необходими умения и предотвратяване на съкращенията. Следователно, социалният диалог не е кризисна реакция срещу краткосрочните предизвикателства на реструктурирането на стоковата борса, а е част от обширен диалог между социалните партньори, който възприема промените като важна част от организационния живот и разглежда такива стратегически аспекти, като например заетостта.

Във Великобритания имаше случаи, при които загубата на работното място беше оповестена на стоковата борса, а работниците получиха информация от вестниците –синдикатите се включиха след взетото решение. Очевидно е, че ако дискусиите относно реструктурирането са започнати достатъчно рано, то тогава мястото за лавиране между участниците се увеличава драстично.

Чрез предвидени и разумни, широко индустриални икономически направления и промяна, социалните партньори увеличават своите способности да въздействат върху предполагаемите резултати и да съдействат те да се приложат на организационно ниво. Прогнозирането от страна на двамата участниците дават възможност на заинтересуваните да развият своите способности за справяне с предизвикателствата и да се управляват по-ефективно. Отделните индивиди, като организации, могат да се справят по-възможно най-добър начин с промяната, при условие, че тя е планирана и съществуват споразумения на работното място за нейното извършване. Управлението на промяната може, в дългосрочен план, да даде възможност на фирмата да повиши възможностите си за конкурентноспособност и рентабилност, в замяна на незначителни социални разходи.

Истинското прогнозиране предоставя на страните време за събиране, анализиране и преосмисляне на информацията. То предоставя също така и възможност за формулиране на повече творчески и съзидателни отговори на предизвикателствата, които промяната предполага и на социалните последици, предизвикани от икономическото реструктуриране. Тези отговори могат да включват в себе си от процеси и новаторски продукти до различни модели за работа и преквалифициране. Този метод цели балансиране на икономиката, на социалните и съпътстващи аспекти по време на процеса на реструктуриране.

3.2 Преход към нисковъглеродна икономика: частен случай

Представлявайки 24 % от цялото количество на емисии на парникови газове, произведени от 15-те членки на ЕС¹⁴, няма съмнение, че европейската електрическа индустрия ще бъдат непропорционално засегнати от предложеното намаляване на емисиите на CO₂, а те, Следователно, ще окажат голямо влияние върху заетостта, както по отношение на броя на работните места, така и по отношение на работните функции. С увеличаването на различните видове възобновяеми енергийни източници, социалните партньори ще трябва да обсъдят начини за гарантиране на безпроблемно преминаване от днешната индустрия към разновидността, необходима на потребителите през следващите години.

Едно изследване посочва, че в Германия само загубата на работни места може да се увеличи до 17 000 в резултат на намаляването на използването на енергия с 10 %¹⁵. Като допълнение, потенциалната загуба на работни места е “основният фактор”, който вероятно ще доведе до ситуацията, при която едно работно място в развиващата се енергийна индустрия може технически да бъде заето от някой, който е обучен в сегашния енергиен сектор.

Изследването, извършено от ETUC¹⁶ показва, че в ЕС, мерките за намаляване на емисиите на CO₂ до 40% за периода до 2030 година, е твърде вероятно да не доведат до негативни последици за трудовата заетост, нещо повече, могат да окажат дори лек позитивен ефект. В допълнение, изследването посочва, че политиките се стремят да намалят ефекта от глобалното затопляне, което ще промени съществено предлагането и търсенето на работа, както и квалификацията в енергийния сектор. С други думи, всички секторни работни места ще се увеличат в онези компании, които съумеят да се адаптират и да извлекат полза от възможностите, създадени от политическия климат, а работни места ще бъдат загубени в компании, които не съумеят да го сторят. Загубата и увеличаването на работните места, обаче, няма да се разпределят еднаква във всички сектори. Например, ако Технологията за улавяне и съхранение на въглерод се въведе в електроцентралите, работещи с изкопаемите горива, тя може да доведе до увеличаване работниците в производство на електроенергия. Обратно, увеличението например на капацитета на производство на ядрена енергия би могло да означава повишаване на трудовата заетост, но би могло да означава също така и загуба на работни места във всяка една част от веригата на процеса за производство на електроенергия.

3.3 Как могат да се разглеждат аспектите на прогнозирането и прозрачността?

3.3.1 Прогнозиране

Постоянните фирмени нива на структуриране, такива като редовен съвместен синдикат и събрания на ръководството, са идеални механизми, чрез които работодателят и синдикатите могат да се опитат да предвидят и направляват промяната. Съветът на работниците и Европейските работнически съвети, както и Информационно-консултативните разпоредби на европейско, национално и секторно ниво целят постигането на тези намерения и имат желание да подкрепят дискусиите между работодатели и синдикати в това отношение. Основният аспект за прогнозиране е налице: непрекъснати дискусии между социалните партньори.

Социалният диалог не бива да се възприема като дейност, в която работодатели и синдикати се включват от гледна точка на това, че реструктурирането е неизбежно или че просто то се случва. Продължителното предоставяне на информация, относно работата на компанията и плановете, е важен фактор в социалния диалог и прогнозирането, свързано с нуждите от дейности за реструктуриране.

Синхронизирането на дискусиите обаче е един също жизненоважен компонент от социалния диалог по време на реструктурирането. Предоставянето на възможности на представителите на работниците за включване в дискусиите би имало незначително практическо значение, ако представителите нямат достатъчно време, за да прочетат, осмислят и обмислят документите, както и да ги върнат на работодателя със съответната цел. В някои случаи, правилата на стоковата борса и търговските препоръки съветват компаниите да избягват включването на синдикатите в дискусиите върху реструктурирането в начален стадий или от информиране на работниците относно плана, но това не трябва да бъде използвано от работодателите като извинение за да избягват оповестяване на важна информация.

Тъй като това често не позволява да се разбере кога са започнали дискусиите, комуникацията между социалните партньори трябва да се проведе върху една вече създадена база. В изследването, един официален национален синдикат заяви, "пречи ли, че синдикатите са включени в планирането или в изготвяне на процеса?" Ако това се случи прекалено рано, това е спекулиране, ако е прекалено късно, то тогава е "свършен факт". Теоретически синдикатите трябва да имат възможността да влияят на управленческото мислене, без да правят компромис с тяхната последваща политическа позиция. Това означава, че може би работодателите и синдикатите ще имат свободата да разискват аспектите на залога, без да е необходимо да бъдат прекалено неотстъпчиви към всяка изразена по време на дискусиите гледна точка. Този коментар показва необходимостта от искрени и честни отношения между работодателите и синдикатите.

Комуникацията е жизненоважна по време на целия процес на реструктуриране и тя трябва да е един двупосочен процес – от работодател към синдикати и обратно, от синдикатите към работодателя. В случая на *Electricité De France*, работодателят потвърди, че стратегията за реструктуриране на фирмата е била първоначално съобщена на всички работници посредством синдикатите, а после и чрез регионалните дирекции по заетостта. В допълнение, информацията, свързана с уменията на работниците, трябва да е съобщена по време на текущия процес. Този метод гарантира прозрачност и прокарва пътя към ефективния диалог, като всяка отделна страна получавайки същата информация, в последствие може да е от полза за процеса. В случая на *Electricité De France*, Съветът на работниците дебатира социалния план, като осигури минимално ниво на трактовка в ранен стадий на този процес. Ранно проведената дискусия означава по-голяма поддръжка и за двете заинтересовани страни, а така също и “миза”. EDF предоставя и степени на финансови компенсации, помощ за настаняване и помощ за намиране на работа на съпругите или съпрузите на работниците. Тези инициативи бяха част от вътрешно споразумение между EDF и синдикатите (виж приложение 1).

Във Франция, законодателството постановява, че всяка компания, която разполага с повече от 300 работника, на всеки три години трябва да провежда преговори относно прогнозирането за трудовите умения и управление на труда (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* или GPEC). Във връзка с това, Suez и синдикатите подписаха широко споразумение за това как страните да разглеждат аспектите, свързани с GPEC. Споразумението съдържа много раздели и включваше:

- Основни принципи – процеси за поддържане на диалога на европейско, национално и регионално ниво
- GPEC Systems – прогнозиране и инвентарни процеси
- Управление, набиране и обучение на персонал – набиране и политическа обучение
- Подвижност
- Лично усъвършенстване на работници на и над 45 години
- Търсене на работна ръка за извършване на физически труд

В Полша, *Electrownia Laziska*, учреди Единица на реструктуриране, с цел да проследи целия процес на реструктуриране от законодателна до финансова и техническа гледна точка, оглавена от заместник директора на отдел Структурно преобразуващи дейности.

Идеята на специално учредената „група за реструктуриране“ може да е полезна за създаване на център, в който всеки синдикат и значими трудови аспекти могат да бъдат направлявани, както и да се спомага за прогнозирането и прозрачността. В случая на тази компания, беше определено като най-важното това, че тази група включваше представители на правителството, най-вече на Министерството на икономиката, които да помогнат на компанията да предвиди вероятните промени за период от 5 до 15 години.

В случая на *CEZ*, компанията предприе социален диалог със синдикатите в едномесечен срок, позволявайки доброто взаимоотношение между страните да се увеличава и с надеждата да се минимизират изненадите и да се максимизират възможностите за посредничество в начална фаза на развитие. В *Enel*, Италия, колективните споразумения, подписани между синдикатите и работодателите, дадоха възможност за създаване на добри фирмено-индустриални отношения, подпомагайки социалните партньори по време на процеса на реструктуриране. Този процес бе въведен с цел да подобри социалната рамка, която вече беше създадена в Италия, и показва какви подобрения могат да се направят от страна на социалните партньори извън законовата рамка. Този вид договаряния са полезни, тъй като те гарантират допълнително ниво на консултиране, което може да подпомогне прогнозирането на промяната.

3.3.2 Прозрачност

Ако процесите и структурите, които водят до съкращения или преназначавания, са правдоподобни и легитимни, то те трябва да бъдат възприети като такива. Допускане на критичност към избрания процес и подходящ призивен начин на действие е съществен за поддържането на добри отношения между работодател, синдикати и засегнатите работници. Липсата на прозрачност и подходящо консултиране може да доведе до забавяне на процеса на реструктуриране, струвайки пари на работодателя и загуба на доверието на засегнатите от процеса работници. Ако процесът на реструктуриране е неясен, или е възприет като такъв, то

тогава има голяма вероятност засегнатите от него да предприемат действия, като например да призовават към забавяне на реструктурирането.

Гарантирането на равнопоставеност по време на реструктурирането може да минимизира законовите промени, които пречат на процеса, но и също така от особена важност е да се спечели доверието на работниците по отношение на избрания процес. Правилата за определяне на съкращенията варират в зависимост от съответната държава. Германското законодателство постановява социален критерий по отношение на възраст, трудов стаж и семейни задължения с механизми за всяка една точка поотделно, по този начин дискусиите могат да бъдат законово оспорвани. Френското законодателство постановява нейерархична листа, която включва години, професионални умения и семейство, тези критерии са определени и са предмет на консултациите със Съвета на работниците, макар и тези дискусии да не са обвързващи. Дискусиите в EWC създадоха други критерии, както в случая на затварянето на текстилната фабрика GS VX в *Шамбери*. Имаше неразбирателство относно критериите за преназначаване, както и по отношение на критериите определени накрая в низходящ ред относно значението на приспособимостта, семейните отговорности, години и трудов стаж (MIRE).

Обратно, в Швеция на работниците не са гарантирани никакви лични права, които биха могли да бъдат защитени в съда, вместо това синдикатите символизират правата на отделния работник. Основният принцип на трудовото законодателство е така наречения „принцип на трудовия стаж“, според който решенията за съкращения трябва да се основават на времето, през което работникът е бил използван в компанията. По този начин Last in First Out (LIFO) е правило, според което последният приет на работа в организацията би трябвало да е първият излишен, който трябва да си отиде, съгласно *шведския* трудов закон. Независимо от гледната точка на този процес, трябва да се направи опит за вникване в методологията за определяне на съкращенията, ако на този процес се гледа като на справедлив и ако той се прилага съгласно принципите, той може да получи подкрепата на работниците и да предложи на работодателите и синдикатите възможността да не вземат участие във вземането на решение относно съкращенията, или да избегнат определянето поотделно на съкращенията. Важно е да се спазва критерия за съкращенията възможно най-строго и да са се гарантира, че споразуменията се спазват, а не са само проста бизнес необходимост от намеса на компанията. Например, чрез определяне на ясни критерии за съкращенията, такива като численост на подчинените и неспособността им за адаптиране, както и на техните уменията, един работодател е много по-възможно да приложи метода на прозрачност за селекция, който ще бъде подкрепен от синдикатите и работниците. Това би спестило време и средства на работодателя, когато, или ако, решението за съкращения е взето.

Съществуват два важни компонента на прозрачността: доверие и време. Последното понякога е трудно да се намери, имайки се предвид същността на реструктурирането, т.е., че събитията се развиват бързо. Важно е, след като е взето решението, работодателят или социалните партньори, или и двете страни съвместно, да информират работниците възможно най-бързо. Забавянето може да доведе до възникване на слухове на работното място, които излишно предизвикват загуба на доверието и деморализират работниците. Отговор в изследването посочва, че работодателите и синдикатите могат да организират планиран процес на реструктуриране и да направят така, че той да е пригоден към работниците. Чрез предоставяне на работниците на възможност да вникнат в процеса на реструктуриране, прозрачността се увеличава.

Ако секторът постоянно се променя и адаптира, с цел да се гарантира конкурентноспособността и икономическото оцеляване, е необходимо работниците да имат достъп да информацията, поясняваща настоящите трудови умения и липсата на компетенции, така както и необходимите умения за бъдеще. Работодателите ще трябва да разберат липсата на трудови умения и недостига на работната ръка, така че работниците да могат да бъдат преквалифицирани и преназначени на основата на приемствеността. За допълнителна информация вижте изследванията на *Vattenfall* и *EDF* на страница 21. Това налага наличие на всеобхватни програми за квалификация и преназначаване. Представителите на синдикатите ще могат да подпомогнат този процес (виж Lifelong Learning глава 4 и ролята на Съюза на представителите на учителските синдикати).

Изследването на *ESB* показва как прогнозирането и плануването подпомагат реструктурирането.

Electricity Supply Board (ESB) –Ирландия

Десет години преди отварянето на пазарите, представителите на Отделите за транспорт, енергия и комуникации, *ESB* и синдикатите обсъждаха едно тристранно договаряне (*Cost Competitiveness Review*, 1994) за управление на загубите на работни места и намаляване на разходите. Договарянето включваше една схема (*Voluntary Severance Scheme*), която предлагаше професионално консултиране, услуги за търсене на работа и преквалификация. Преразглеждането беше последвано от подобна схема, Програмата за придобиване на конкурентноспособност и трансформация (2000) за разглеждане на същността на съвременната конкуренция. Общата загуба на работни места за този период (около 4000) не се дължаха на задължителни съкращения и както *ESB* така и синдикатите установиха, че процесите са били успешни.

3.4 Механизми, които подпомагат насърчаването на прогнозирането

3.4.1 Рамкови споразумения

Множество компании и синдикати въведоха Международни рамкови споразумения (IFA) за насърчаване на по-добри отношения. Тези споразумения включваха *RWE*, *EDF* и *Suez* (see Further Resources section at the end of this report (виж раздела Допълнителни ресурси в края на този доклад). Въпреки че не всички компании ще въведат тези Международни рамкови споразумения, там където те са възприети, те ще могат да се използват като инструмент за насърчаване на социалния диалог. Най-съществените теми, които включват Международните рамкови споразумения са:

- Социалните/ синдикалните права
- Социалната отговорност на работодателя в контекста на реструктуриране
- Здраве и сигурност
- Умения и квалификация
- Равнопоставеност на половете

Предвид това, че основната причина за постигане на споразуменията между синдикатите и работодателите е да се насърчи социалният диалог и да се установят принципите на трудови взаимоотношения и трудови условия¹⁷, съществуващите Международните рамкови споразумения би трябвало да въведат специфична политика за подпомагане на текущия социален диалог, особено по време на реструктурирането.

Следващите два примера са взети от TRACE проекта и нагледно показват как Рамковите споразумения могат да предизвикат заинтересоваността на социалните партньори към квалификация и придобиване на нови умения.

Споразумението Rhodia

През януари, 2005 година, едно глобално социално отговорно споразумение беше постигнато в международната химическа мултинационална компания Rhodia. Освен ILO Conventions и the UN Global Compact, това споразумение съдържа множество задължения.

Например, раздела за подвижност и трудови възможности утвърждава правото на работниците и на техните представители да се информират възможно най-бързо относно задачите на реструктурирането, а така също в този раздел се подчертава и необходимостта от минимизиране на последиците в сферата на заетостта и трудовите условия.

Споразумението Rhodia насърчава също и вътрешната подвижност, както и поема ангажимент по отношение на квалификацията и подготовката на работници си за нови работни места и високо технически умения.

Споразумението Total

През ноември, 2004 година едно международно рамково споразумение беше подписано от *Total*, *френска* мултинационалната енергийна компания.

Разделът от споразумението, занимаващо се с квалификацията, подчертава важността от насърчаване на националното управление, в сътрудничество с местните представители на работниците за предварително обсъждане на техническите, индустриални и екологични промени, както и на новите нужди на обучение.

Друг раздел от споразумението гарантира, че тези промени в структурата на компанията, които могат да окажат влияние върху работниците, ще бъдат дискутирани в начален стадий, а в случай на закриване на работни места, компанията ще гарантира, че средствата за вътрешно или външно назначаване са определени на локално ниво.

В същото време *Total* ще въведе мерки за привличане на нови инвеститори в секторите, засегнати от реструктурирането, с цел да намалят икономическите последици.

В енергийния сектор *RWE* и *Suez* постигнаха недвусмислени споразумения със синдикатите, а *EDF* придаде политически умисъл на социалния диалог, с цел на неговата подкрепа.

RWE споразумения

RWE постигна две споразумения, едно за създаване на Европейския енергиен форум и второто за ролята на социалните партньори по време на реструктурирането. Двете споразумения бяха включени в германското законодателство и следователно легално приложими.

Енергийният форум се състои от членове на *RWE EWC* и представители на компанията. Споразумението относно реструктурирането (Споразумение за валидността на минималните стандарти на реструктуриране в енергийния сектор *RWE*) постановява минималните стандарти на диалога за реструктурирането и определя процеса на информираност и консултации.

Функцията на това споразумение е да предостави на представителите на работниците възможност да обсъдят с работодателя план на компанията за реструктуриране. Същността на Споразумението за реструктуриране цели да предостави на представителите на работниците възможност за предварително обсъждане на промените и да се формулират отговорите, както и минимизиране на последиците от реструктурирането. Споразумението гарантира, че работодателят ще предостави планове за бъдеща промяна на представители на работниците и подходяща информация и консултации с тях.

В споразумението реструктурирането е дефинирано като:

- Закриване на дейности
- Прехвърляне на дейности
- Съществени промени в трудовата организация (например включване на нови технологии)
- Аутсорсинг на съществени части от предприятието
- Общи съкращения и прекратяване на производството
- Продажба и разпродажба на основни части от предприятието

Споразумението също така постановява, че консултациите с работодателите и представители на синдикатите трябва да започнат навреме и че представителите на работниците трябва да изготвят необходимите документи, за да им предоставят възможността да формулират своите отговори относно плануваното реструктуриране.

3.4.2 Съвместни документи

Социалните партньори в сектора са работили заедно за множество инициативи и вече са подписали многобройни съвместни документи, съдържащи:

- Корпоративна социална отговорност, която включва осъзнаване на значението на социалния диалог
- Учене през целия живот, което дава възможност за адаптиране на работниците към реструктурирането
- Равнопоставени възможности: важни по отношение на дискриминирането по време на избора и последващото преназначаване

Всички тези въпроси ще бъдат зададени по време на реструктурирането и би трябвало да бъдат непрекъснато обсъждани от представителите на синдикатите и управлението, най-вече по време на процеса на реструктуриране. За да намерите текстовете от тези споразумения, вижте За повече информация (Приложение 3) в края на този доклад.

3.4.3 Наблюдатели по заетостта

Получаване на информация относно тенденциите и моделите по заетостта в енергийния сектор, спомага още повече за прогнозирането и предоставя възможност на социалните партньори за бързо реагиране и чрез рационален, добре изследван начин, да се намали всяко негативно въздействие върху ръководството и работната сила.

Наблюдателите по заетостта могат да са полезни на социалните партньори за преценка на тенденциите и за прогнозиране на бъдещите модели по заетостта и промените, както и на демографските такива сред работниците в определен сектор или сред населението изобщо. Най-добрата обсерватория, за която имаме сведения, е Европейската обсерватория по заетостта ЕОЗ която може да се открие на адрес <http://www.eu-employment-observatory.net>). Това е една стратегия на Европейската комисия за инициатива, която „спомага за развитието на Европейската стратегия по заетостта чрез предоставяне на информация, съпоставително изследване и оценка на наблюдавани от ЕОЗ. ЕОЗ обогатява информационната база за политическия творец на Европейската стратегия по заетостта, както и на заинтересуваните страни¹⁸. Страницата съдържа библиотека от документи на различни теми и многобройни сектори.

Обсерватория във Франция

През 2000 година Френското правителство създаде Обсерватория за обществени услуги с цел да усилва диалога и дискусиите между вземащите решения в обществения сектор по заетостта. Френската обсерватория за обществени услуги може да бъде открита на адрес <http://www.fonction-publique.gouv.fr>

В случая на *Electricité de France*, работодателят създаде структури за да даде възможност за по-добри разговори в бъдеще.

Компанията раздели Франция на 8 сектора, които отразяваха най-големите пазари на труда. Във всеки сектор една Регионална дирекция по заетостта беше създадена (2004) с цел Обсерваторията да предоставя преглед на нуждите на човешките ресурси и на средствата в региона.

Всяка регионална дирекция отговаряше за организиране на заетостта и увеличаване на мобилността на работниците в рамките на всеки един регион.

3.4.4 Стратегическо планиране и текущо реструктуриране

В началото на 90-те години, *Vattenfall* се превърна от служба за граждански услуги за доставка на електроенергия в компания, базираща се на търговски и маркетингови принципи. За да се осигури добро планиране и прогнозиране, преди започване на либерализиране на пазара, работодателят разбра, че новата компания ще трябва да загуби около 1200 работни места (от 10 000), за да продължи да е конкурентноспособна.

Никога не беше се случвало преди работниците и техните представители да се опасяват от последиците, засягащи загубата на работни места. За да се управлява тази промяна, компанията създаде „експертна група“, която в тясно сътрудничество със синдикатите (*SEKO*), създаде стратегия за предотвратяване на съкращенията и за редуциране на работната сила.

Групата предостави многообразна програма (подпомагащи програми, компенсация за работниците извън компанията, пускане в действие на субсидии, разходи по прехвърляне, помощ за обучение) за работниците с дългогодишен стаж. Тези програми бяха последвани от голяма кампания за информиране на представителите на синдикатите и работниците в цялата компания.

Опитът на *Vattenfall* показва как работодателите могат да предприемат новаторски подходи, които да дадат право на представителите на синдикатите активно да участват в процеса на реструктуриране. Беше създадена програма за обучение от страна на представители на синдикатите, мениджъри по човешки ресурси и други мениджъри относно това как да се направлява промяната. Докато това беше приветствано широко извън страната, естествено съкращенията не бяха добре посрещнати. Съгласно представителите на *Vattenfall*, успехът на направляваната промяна е резултат от системни и продължителни прогнози, както и от установяване на липсата на компетенции на всички бизнес нива, тясното сътрудничество с представителите на работниците и мониторинг на процеса на промяната посредством „компетентната група по реструктуриране“. Компетентната група, която включва представители на проекта за реструктуриране, синдикатите и мениджъри по човешки ресурси, се събира от 4 до 6 пъти в годината и разглеждат всички предприети мерки. Това показва значението на постоянния диалог, прогнозирането и оценките.

3.4.5 Равнопоставеност и уязвими групи

Трябва да помислим за последиците от реструктурирането върху уязвимите работници, например самотни родители или семейства, в които и двамата родители работят в една и съща фирма. Трябва да се осигури също така и гарантиране на прозрачността на дискусиите, особено когато те засягат уязвими работници. В допълнение, необходимо е да се определят последиците от реструктурирането върху здравето на работниците (виж глава 6). Често само работниците на постоянно работно място имат достъп до облаги за здравето. Включването на отделни работници, занимаващи се с нестабилни и маргинални дейности, например временните работници, в обсега на здравната подкрепа за достойни за разглеждане. Синдикатите могат също така да изиграят роля за гарантиране на равнопоставеността за достъп до обучение чрез мониторинг, от страна на техните локални трудови структури и чрез изразяване на гледната точка на уязвимите работници (за повече информация вижте Глава 4 относно Квалификация, преквалификация и преназначаване)

За подчертаване на важността от разнообразието, *Suez* създаде доклад озаглавен „Работа за жената“ (виж Информация в края на този доклад). Докладът подчертава важността на разнообразието в работата и показва как работодателят предлага подкрепа на жената по време на нейната кариера в индустрията и как компаниите трябва да отхвърлят бариерите, които могат да попречат на подходящите за работа жени да заемат по-висши позиции в компанията, както и да се гарантира индустрията да е привлекателна за кандидатите-жени и да се обсъдят методи за работа, които могат да попречат на жените да заемат работни места в енергийния сектор.

Компанията също така заложи на борбата срещу дискриминацията на работното място и предложи подкрепа на хората с увреждания. В допълнение, Европейските работнически съвети и синдикатите се договориха за рамково споразумение със *Suez* относно разнообразието и отговорността, рамково споразумение, което се прилага в компанията с ясни цели и показатели.

3.5 Прогнозиране и прозрачност: резюме

Подходящото прогнозиране и прозрачността могат да породят доверие, което е основният компонент на успех в процеса на реструктуриране. Такъв е специално случаят, при който реструктурирането се е превърнало в текущ процес и е реална част от организационния живот. Официалните и постоянни органи, като трудовите съвети, Европейските работнически съвети и секторните организации, ще подпомогнат това развитие. Организациите винаги ще бъдат облагодетелствани от промяната, която е старателно планирана, а тя самата може да спомогне за формулиране на позитивни отговори за промяната. Предвид включването на сектора в прехода към нисковъглеродна икономика, прогресивното мислене трябва да се превърне в навик за участниците в него.

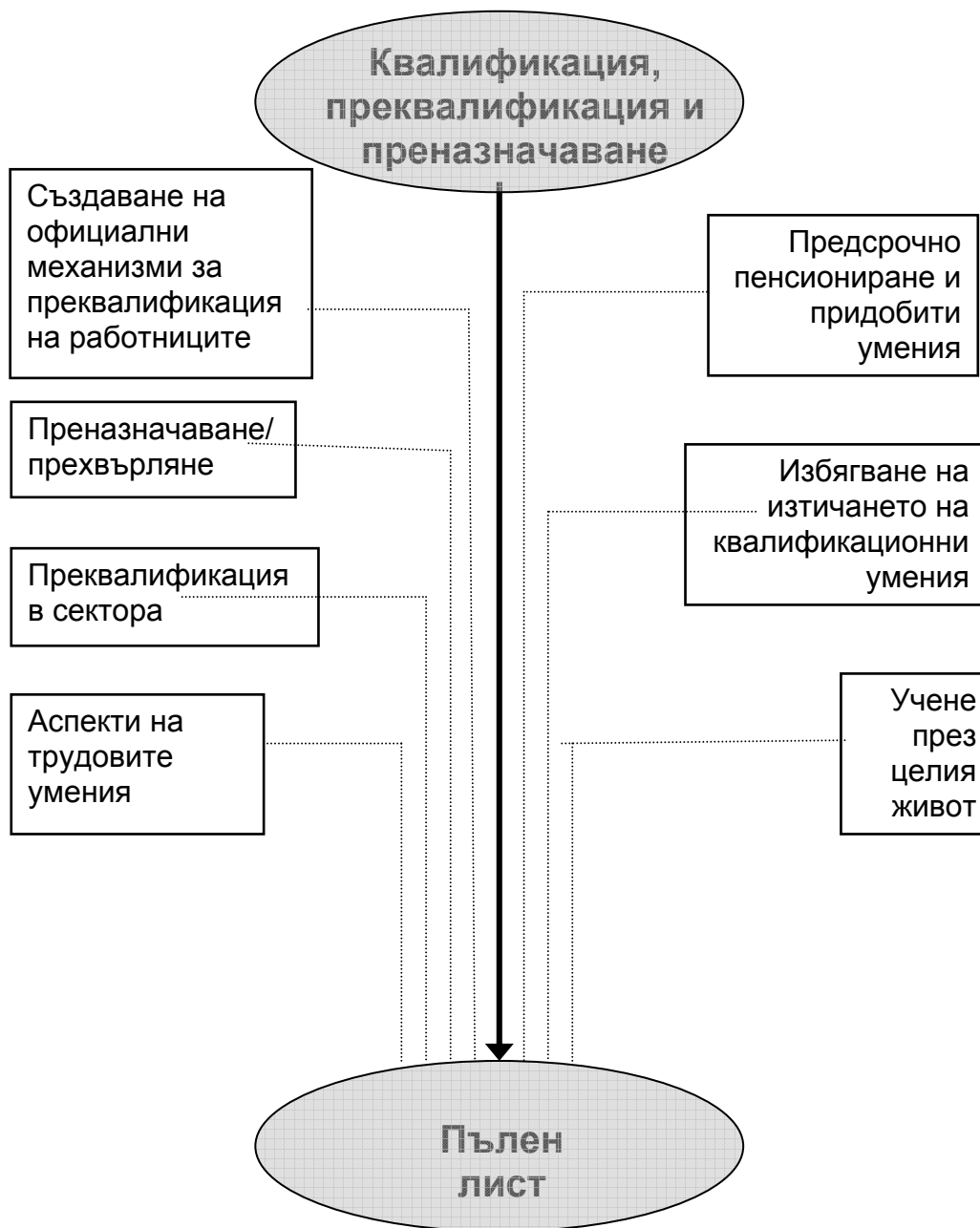
Характерните решения, които засягат работната сила, такива като нежелани съкращения, трябва да са открити и да бъдат приемани като правдоподобни. Докато те са направлявани от официална национално-законова рамка, те трябва да са също така и винаги оповестявани на работниците по открит и навременен начин.

Прогнозирането и прозрачността по време на реструктурирането трябва да са подпомогнати от създаването на множество подходящи структури и характерни посредничества. Те трябва да включват споразумения и съвместни документи между социалните партньори, които засягат секторите, като Корпоративната социална отговорност, учене през целия живот и равноправни възможности, обсерватории по заетостта, които да определят наличието на трудова тенденция, както и да планират продължителна промяна, всички те ще вземат участие в създаването на отворено обкръжение, чрез което реструктурирането може да бъде направлявано. Посредничеството, като например определяне на уязвимите групи сред работниците, тук също може да бъде от полза.

3.6 Контролен лист на прогнозирането и прозрачността

- Съществува ли навременна обмяна на информация между социалните партньори относно състоянието на организацията и вероятни опасности или възможности?
Отметка
- Приспособила ли се е компанията към постоянното реструктуриране в контекста на икономическата, индустриална и екологична промяна и произтичащите от това последици за работниците?
Отметка
- Съществува ли диалог относно бъдещите изисквания за умения и преквалификация, както и по отношение на преназначаването?
Отметка
- Мениджърите обучени ли са за прогнозиране и управление на промяната?
Отметка
- Съществуват ли установени канали, чрез които се осъществява комуникация между всички потенциално засегнати от организационната промяна, например ЧР и бизнес мениджмънт, синдикат и други представители, работници и т.н.т.?
Отметка
- Има ли потенциални пречки за размяна на информация, предизвикани от комерсиалната деликатност на тези промени?
Отметка
- Съществува ли атмосфера на доверие и честност между социалните партньори, която да създава необходимата гъвкавост за проучване на възможни решения преди организационната промяна?
Отметка
- Предоставя ли се информация и обяснение за възможна организационна промяна на онези, които могат да бъдат засегнати, например на работниците, които са изправени пред възможни съкращения?
Отметка
- Като се има предвид законовата равнопоставеност във вашата страна, процесът за селектиране на преназначаването, преквалификацията или съкращенията, изглежда ли логичен, честен и равноправен?
Отметка
- Критериите за селектиране на работниците за потенциално преназначаване, преквалификация или съкращаване били ли са възможно най-подходящо определени, т.е. те не са били сведени само до бизнес нуждите на компанията?
Отметка
- Социалните партньори позовали ли са се на Международните рамкови споразумения, или на предварително съгласувани съвместни документи, по време на дискусиите относно какъв подход да бъде избран за извършване на организационната промяна?
Отметка
- Социалните партньори създали ли са, или обърнали ли са се към Обсерватории по заетостта, които да предоставят информация относно трудовите тенденции, демографските и/или човешките ресурси, които са необходими за сектора?
Отметка

4. Квалификация, преквалификация и преназначаване



4.1 Защо квалификацията, преквалификацията и преназначаването са важни?

Дългосрочното планиране на работната ръка и развитието са важни за ефективното реструктуриране. По този начин социалните партньори могат да се заемат с дискусиите относно бъдещия профил на уменията за сектора и организацията, както и относно квалификацията, преквалификацията и усъвършенстване на знанията, преди всеки процес на реструктуриране. Това не само подготвя работниците за преназначаване вътре в организацията, но и за дългосрочна заетост извън нея. Подчертава се необходимостта от стратегически дългосрочен ангажимент за продължително учене през целия живот за работниците, което е много повече от въвеждане на преквалификацията като краткосрочен отговор на закриването на работни места, аутсорсинг или друга реорганизация. Последователното планиране е още един важен компонент, тъй като то предоставя възможност на социалните партньори да минимизират всяко „Изтичането на квалификационни умения“, когато по-възрастните работници, напускайки някоя индустрия, отнасят със себе си конкретни умения и познание, без да имат възможността да ги предоставят на по-младите работници. Прогнозирането относно бъдещите необходими умения е важно за минимизирането на потенциалните негативни последици от реструктурирането, не по-малко и по отношение на контекста за преход към нисковъглеродна икономика. Очаква се преходът към нисковъглеродна икономика да доведе до голямо търсене на по-образовани и подготвени работници и съответно до намаляване на броя на работните места, които не изискват специфични умения. Възможно е да се поиска отговор на регионално, национално и правителствено ниво, както и на ниво ЕС. В допълнение, съществува схващане, че тези работни места в по-новите компании „особено свързани с възобновяемите енергийни източници и енергийните услуги, клонят към по-малко заплащане и по-лоши условия на сигурност за работниците, отколкото в установените отрасли“¹⁹.

4.2 Как могат да се разглеждат аспектите на квалификацията, преквалификацията и преназначаването?

4.2.1 Създаване на формални механизми за преквалифициране на работниците

След като е взето решението за намаляване или за промяна на същността на работните места в една организация, възможно е социалните партньори да работят заедно за създаване на механизми за максимизиране на възможностите засегнатите работници да намерят алтернативна работа. Отговор от изследването твърди, че на един работник са му били дадени 42 седмици за преквалификация, за да се превърне в квалифициран електротехник, съгласно изискванията на реструктурирането. Отново повтаряме, заедно с всички дискусии по време на реструктурирането, синхронизирането е важно за гарантиране на добрите отношения между двете страни и за облагодетелстване на работниците от тези дискусии. Доброто прогнозиране е важно изискване за стабилна стратегия за обучение през целия живот.

В случая на *Vattenfall* в Швеция (по-долу) се поставя акцент върху индивидуализиране на квалификацията и предоставяне на помощ на засегнатите работници, за да им се даде възможността да намерят работа в друг занаят. В допълнение, примерът на *Vattenfall* показва как компаниите могат да квалифицират и запазят своите работници и как тези работници не са били по-зле, по отношение на заплащането, ако те не са успели да намерят работа с подобно на това заплащане, което им е било предоставено преди съкращаването.

Vattenfall във Швеция

След разговори със синдикатите, компанията създаде международна посредническа организация за подпомагане, наречена `Steget` за подкрепа на съкратените работници да намерят работа, целта на която беше да проучат случаите на 445 души на цена от 205 милиона шведски крони. Работниците бяха преместени от тяхното обичайно работно място на една от 5 Seget единици, за да работят на „пълно“ работно време, за да получат преназначаване. Всеки човек е бил в началото оценен (умения, качества, цел, намерения) и поверен на наставник, който създал план за развитие относно възможности за обучение в нова професия или занаят, висша квалификация, обучение за самостоятелна заетост. За подпомагане на работниците да намерят работа в компанията, едно двуседмичното списание за работа беше публикувано в Интранет на компанията и всички нови работни места трябваше да бъдат проверени за „съкратения контингент“, за да се види дали членовете на Seget могат да бъдат подходящи. Steget също така повиши заплатите на онези, които намериха по-ниско заплатена работа чрез този метод на търсене.

Има и други новаторски примери за това как компаниите са подкрепили съкратените работници по време на реструктурирането. В примера на *Electricité de France* (по-долу), компанията предложи „капитал за засяване“ за подпомагане на работниците да създадат свой собствен бизнес.

Electricité de France във Франция

EDF създаде Централна съветническа единица в Париж за подпомагане на 300-500 работника на година, чиито работни места намаляват в компанията и които не искат да се преместят или да сменят работата си. Единицата съветва образованите работници да намерят работа където и да е или да започнат свой бизнес. По отношение на последното, 4 персонала спомогнаха за съставяне на бизнес план и сондираха банки за финансиране. EDF също така предостави минимален „капитал за засяване“, с цел започване на собствен бизнес.

4.2.2 Преназначаване и пренасочване

Преназначаването е начин за преместване на работници от организационните сфери, които са неконкурентноспособни, към назначаването им в стабилни и развиващи се, обикновено включващи придобиване на нови умения и квалификация на тези работници, чиито работни места са закрити.

Преназначаване в UK National Grid във Великобритания

Във Великобритания *UK National Grid* направи известни реорганизации и продължава да разгръща голяма гама от мерки, включващи прекратяване на трудови договори и предсрочно пенсиониране. По-специално това е съвместен орган, наречен Vacancy Monitoring Panel. Всяко съкращаване на персонал, т.е. тези работници, които искат преназначаване, но за които няма свободни места, са били прехвърлени в регистър, който съвместно се наблюдава всяко тримесечие от страна на синдикатите и работодателя. Всеки работник в този регистър е вписан чрез контакт за човешки ресурси с описание на неговия „случай“ и представителите на синдиката го актуализират като работник, който продължава да е вписан или вече е изключен от регистъра. Този процес в бил много успешен по отношение на хуманното управление на съкращаване на персонала.

Пренасочването може да означава и преместване. Например в изследване на *Elektrownia Laziska* в *Полша*, представителите на ръководството казаха, че компанията ще предложи на преназначените работници друга енергийна компания в страната, с цел да няма ограничени места, свързани с това предложено преназначаване. Осен преназначаване, някои фирми, като *Electrica* в Румъния, предложи също така на засегнатите от реструктурирането работници съдействие и подкрепа за създаване на свои собствени компании.

4.2.3 Преквалификация на секторно ниво

Аспектите на преквалификацията могат да бъдат разглеждани на секторно ниво. Следващото изследване изтъква как социалните партньори в Холандия работиха съвместно за създаване на пакет от мерки за подпомагане на онези, които бяха засегнати от реструктурирането, пакет, който беше определен от някои инстанции като прекалено радикален.

Abvakabo FNV (Синдикат) в Холандия

Синдикатите и работническите организации бяха еднакво заинтересовани от изследването на последиците от либерализирането в енергийния сектор в Холандия. *Abvakabo FNV* възложи допълнително проучване, което включваше 12 препоръки, засягащи работниците, които могат да работят в аутсорсинг дейности, създаване на подпомагащи „социални“ планове за рисковите работници, намаляване на работната седмица в сектора, повишаване на производството на електроенергия в Холандия и разнообразяване на бизнес функциите в компанията. Една от препоръките, отнасящи се до образованието и развитието на работниците, която бе взета предвид от социалните партньори, доведе до създаване на Фонд за обучение и развитие за преквалифициране на работниците. Този фонд беше създаден в контекста на бъдещи съкращения, а не за предсрочно пенсиониране.

Дъщерни компании също обединиха своите сили и създадоха свои собствени Академии, образувани с цел да посрещнат специфичните нужди на организацията, както се вижда от посочения по-долу случай.

Centrica и British Gas във Великобритания

Във великобританския газов сектор, за своите работници *Centrica* и *British Gas* създадоха академии за придобиване на специфични знания. *Centrica* създаде Академия за придобиване на умения в сферата на информационното обслужване, която приемаше и външен персонал, а *British Gas* основа Инженерна академия за обучение на инженерите в съвременни технологии.

4.2.4 Аспекти на уменията на трудовия потенциал

Трябва да се отчитат редица въпроси по отношение на квалификацията на работещите, когато се очаква реструктуриране, в т.ч.:

- Каква е квалификацията на работниците, засегнати от реструктурирането?
- Има ли по-възрастни работници, засегнати от реструктурирането, които желаят да напуснат организацията?
- Какви са очакваните разходи на дружеството при предлагане на ранно пенсиониране за по-възрастните работници? Тук става въпрос за това, че ранното пенсиониране, което често е субсидирано от пенсионни фондове, вече е отпаднало в много страни.
- Ако тези по-възрастни работници приемат да се възползват от ранно пенсиониране, как това ще повлияе на придобитите умения в организацията?
- Има ли други групи от работници, които биха могли да повишат квалификацията си и да заместят по-възрастните работници, приели да се възползват от ранното пенсиониране?

4.2.5 Предсрочно пенсиониране и придобити умения

Обезщетенията поначало се определят в зависимост от възрастта и трудовия стаж, като при реструктуриране ранното пенсиониране е широко разпространена практика. Ако се допусне да се пенсионират по-възрастните работници, без да се обърне достатъчно внимание на качеството на оставащите работници, това може да окаже пагубно влияние както на бъдещето на бизнеса, така и върху оставащите настоящи и бъдещи служители. Системата за ранно пенсиониране трябва да бъде свързана с дългосрочна фирмена бизнес стратегия, за да се гарантира, че специалните умения няма да напуснат бизнеса и няма да го оставят с недостатъчен квалификационен микс през следващите години.

Вследствие на демографските промени в Европа, в стратегиите за трудова заетост са залегнали цели като задържане на по-възрастните работници на трудовия пазар и увеличаване, а не съкращаване на годините за работа²⁰. Твърде вероятно е да се увеличи възрастовата граница за пенсиониране. В същото време европейското законодателство по отношение на възрастовата дискриминация прехвърли този въпрос за решаване в националните законодателства и това може да предизвика промяна на условията за пенсиониране по възраст, но такъв обрат ще наложи увеличаване обхвата на преговарящите страни. Търсенето на пакети за доброволно напускане на голям брой хора, в голяма степен и ранно пенсиониране, във времето показва, че възможностите за действия и договаряне често са ограничени. Възможно е в бъдеще, вместо като компенсации за оттегляне от пазара на труда, средствата да се насочат към временна заетост или обучение и преквалификация. Това може да засегне някои въпроси за равенство, произтичащи от принципа за предимство на база трудов стаж (вж. случая с LIFO в Швеция в глава 3). Въпреки това промяната може да се възприеме противоречиво, тъй като би лишила някои работници от правата, които са придобили на позициите, които заемат.

4.2.6 Предотвратяване на изтичането на квалификационни умения

Социалните партньори трябва да се опитат да ограничат "изтичането на квалификационни умения", т.е. движение на квалифицирани работници от индустрии, където техните умения са все още необходими към други сектори на икономиката, където такива квалификации са излишни. В по-дългосрочен план, тези квалификационни умения биха се загубили.

Изтичане на квалификационни умения в автомобилната индустрия на Обединеното кралство

Закрити са около 6000 работни места в Longbridge във Великобритания, в резултат на затваряне на завода Ровър, десет месеца по-късно 2300 работника са останали без работа, като през следващите десет години се очаква спад на производство в региона с още 10 на сто. Същевременно в този район започва растеж в сектора на услугите, който предлага работни места с ниска квалификация и често с ниско заплащане²¹. В тази връзка се налага преквалифициране на високо квалифицирани инженери и други работници от Longbridge, а като резултат техните квалификационни умения ще се загубят. Въпреки това, е възможно да се предоставят възможности на определен брой от работещите в Longbridge, като например инженери, да се преместят на други места, изискващи инженерна квалификация (виж Европейски наблюдаващи органи, в глава 4).

Запазването на квалификационните умения на работниците е сериозно предизвикателство пред социалните партньори. Както е показано в казуса от Vattenfall, това може да се направи, но изисква иновативни решения.

Запазване на уменията на по-възрастните работници: Vattenfall AB в Швеция

Vattenfall AB продължава да работи по въпроса за привличане на млади работници. В тази връзка са приети три подхода за задържане на по-старите работници.

На първо място, тези, които са на възраст над 58 години имат възможност да работят през 80% от пълното работно време срещу 90% от заплащането, без да загубят каквито и да е пенсионни осигуровки. Второ, създава се Контингент от дългогодишно придобити ресурси, които включват уменията и компетенциите на по-възрастните работници, който при евентуални съкращения може да се използва от други структурни звена. И накрая, опита на по-възрастните работници се използва чрез ангажирането им в програми за обучение на млади работници. Тези опции са предприети където са налице споразумения между работниците и служителите и техните мениджъри.

Този казус показва как могат да се привлекат по-млади работници и как може да се запази придобитият опит и знания на по-възрастните работници.

4.2.7 Учене през целия живот

Европейската стратегия за учене през целия живот е създадена в отговор на процесите на реструктурирането на индустриите, гарантирайки, че при промяна на работните места, както и

при запазване на заетостта, работещите ще поддържат изискващите се професионални умения и квалификация. През 1998 г във Великобритания е създаден Синдикален фонд за обучение по работни места, финансиран от правителството. От 2002 г. синдикатите имат законно право да назначават или избират представители във фонда (ULRs), за да се насърчава ученето сред работниците и обучението се оказва ефективно при ангажиране на "нетрадиционни" учители на работното място. Този модел в момента се разширява в Европа, в Германия, Испания, Белгия и Люксембург са включени четири сайта, в проект, финансиран от ЕС и подкрепен от Европейската федерация на металоработниците. Този модел допринася за популяризиране на транснационалните организации и комуникации между работниците²².

Учене през целия живот в банковия сектор на Великобритания

Със затварянето на големи банкови клонове във Великобритания поради изнасянето им в офшорни зони, компанията и синдикатите разработиха "облигации за обучение", което постави въпроса за преквалификацията на договорна основа. Бъдещата професионална реализация на персонала от гледна точка на разходи и платен отпуск за обучение с откъсване от производството става отговорност на работодателя. Докато преди това тези компании са използвали частни обучаващи организации, сега работодателят установява контакти с местните висши институти и с помощта на новоизбраните представители на Синдикалния фонд за обучение (ULRs) се следи работниците да повишават общото ниво на професионалната си квалификация. Този процес добре се вписва в идеята за гъвкава сигурност и използване на местни образователни организации в подкрепа на работниците, засегнати от реструктурирането.

Представителите на Синдикалния фонд за обучение не само насърчават ученето на работното място, но и помагат на синдикатите и работодателите да определят индивидуалните нужди от обучение. Синдикалните представители и работодателят ще работят съвместно за изготвяне на анализи за необходимостта от специални умения, които ще се разпространяват срещу заплащане или чрез представителите на синдикалния фонд за обучение (ULRs). Данните често се събират анонимно и се определят тенденциите в търсенето на квалификации и курсове. Представителите на Синдикалния фонд за обучение и работодателите работят заедно при определяне на най-добрите обучаващи организации, търсят финансиране и организират обученията - например на работното място или в класната стая. След обучението синдикалните представители и работодателят оценяват качеството на обучението, както и дали са запълнени пропуските в квалификацията, определени по-рано от анализа на нуждите от обучение. Този цикъл се повтаря толкова често, колкото е необходимо, за да се гарантира, че всички работници са получили необходимото им обучение.

Както бе отбелязано по-рано, социалният диалог е постоянен процес и примера по-долу подчертава как работодатели и синдикати могат успешно да създават култура на непрекъснато развитие и обучение през целия живот.

ENEL в Италия

През 1999 г., със закон е създадена програма за непрекъснато обучение, в която са включени синдикатите с цел подобряване както на вътрешната мобилност на работната сила, така и в подкрепа на разнообразния бизнес. Тази програма е специално насочена към запазване на жените служители. Изпълнението на програмата се контролира от съвместна комисия по обучение и заетост.

През 2006 г. влезе в сила допълнително споразумение за двустранно сътрудничество и обучение, което се отнася до бъдещите нужди от обучение, включително поемане на ангажимент за обучение на нови служители и "учене през целия живот".

ENEL също създаде отделна фирма за обучение Sfera, в резултат на обединяването на различни технически и професионални училища в рамките на компанията. Sfera осигурява електронно обучение, както и обучение на работното място в области като чужди езици, IT, управленски и поведенчески умения и широкообхватно техническо и професионално обучение. Обучението е индивидуално и се фокусира върху отделни роли в работата. Всеки служител съгласува със Sfera обучението, което ще получи.

Приватизацията или либерализацията представят нови предизвикателства пред работодателите и работещите и изискват различен подход за решаване на въпросите по отношение на квалификацията. Случаят от Естония илюстрира как са се справили работодателите с този процес.

Eesti Energia в Естония

Вследствие на либерализацията на пазара *Eesti Energia* е загубила опитни служители, заминали да работят в съседни страни, където заплащането и условията са по-добри, а останалите в компанията служители нямат необходимата квалификация по чужди езици, нямат опит и знания, свързани с търговия с електроенергия и познаване на нормативните актове в енергетиката. Това е довело до промени в традиционния начин за набиране на персонал.

Вместо да "откупува" експерти (т.нар. лов на мозъци) от чужбина, компанията е избрала да се представя по нов начин като атрактивен работодател предлагайки добро заплащане и добри възможности за работа в динамичен и структурно определящ сектор. За да се справи с липсата на технологични умения, компанията участва в трудови борси, открити дни и сътрудничество с висши учебни заведения, (Талински технически университет и т.н.), спонсорирани студентите за включване в обменни програми в чужбина, така че те да могат да получат нови знания и умения (напр. във Франция в ядрения енергиен сектор), както и да придобият опит при условията на напълно либерализирани пазари.

Предпочитаният метод за справяне с недостига на умения е дългосрочното планиране. *E.ON* в Швеция обаче реши, че чрез подкрепа на работещите в компанията, особено на тези служители, които преди това не са включвани в програма за обучение, ще може бързо да запълни липсата на определени умения.

E.ON в Швеция

E.ON Швеция създаде проект, чрез който се опитва да идентифицира лицата, отпаднали от образование, свързано с енергетика. Компанията възнамерява да подкрепи такива лица да завършат обучението си. Изтъква се, че това е бърз и рентабилен начин за решаване на въпроса с недостига на работна ръка в сектора.

4.3 Обучение, преквалификация и вътрешнофирмени премествания: резюме

Дългосрочното планиране на работната сила и определянето на набор от необходими умения и бъдещи нужди от работна ръка е много важно за поддържане на професионализма на работниците и евентуалното им преназначаване в рамките на компанията. Всяко такова планиране трябва да включва писани процедури за професионална преквалификация на ниво компания и на браншово ниво, както и програми за вътрешни премествания на персонала.

Схемите за ранно пенсиониране при реструктуриране трябва да се прилагат при условие, че се отчитат нуждите на бизнеса от определени умения, тъй като ако не се отчетат двата процеса, това може да доведе до загуба на специални умения и това да има вредни последици за компанията в бъдеще .

Насърчаването на ученето през целия живот ще окаже благоприятен ефект при предотвратяване на потенциалната загуба на умения. Това се постига чрез синдикални обучителни програми, партньорства с висши учебни заведения и ефективно представяне на компаниите като добри работодатели.

4.4. Контролен лист за обучение, преквалификация и преназначаване

- Има ли дългосрочно профилиране на уменията и съответна стратегия за обучение?
Отметка

- Прогнозите по отношение на квалификацията в бранша и очакваните промени в околната среда съответстват ли на организационната стратегия?
Отметка

- Има ли дългосрочна програма за преназначаване, която улеснява движението на работниците и служителите от работни места, които ще отпаднат до места, където ще има търсене на умения като техните и има ли механизъм, чрез който да се управляват и подпомагат тези възможности?
Отметка

- Има ли механизми на браншово ниво във вашата страна, които предоставят професионална преквалификация за засегнатите вследствие на организационна промяна?
Отметка

- Дали проблемите във връзка с квалификационния микс са отправени за разглеждане от социалните партньори в техните дискусии по организационни промени?
Отметка

- Ако са прилагани стратегии за ранно пенсиониране, отчетени ли са потенциалните рискове от загуба на умения?
Отметка

- Ако са предлагани компенсации за доброволно напускане, разглеждани ли са възможности за пренасочване на част от тези средства за преквалификация?
Отметка

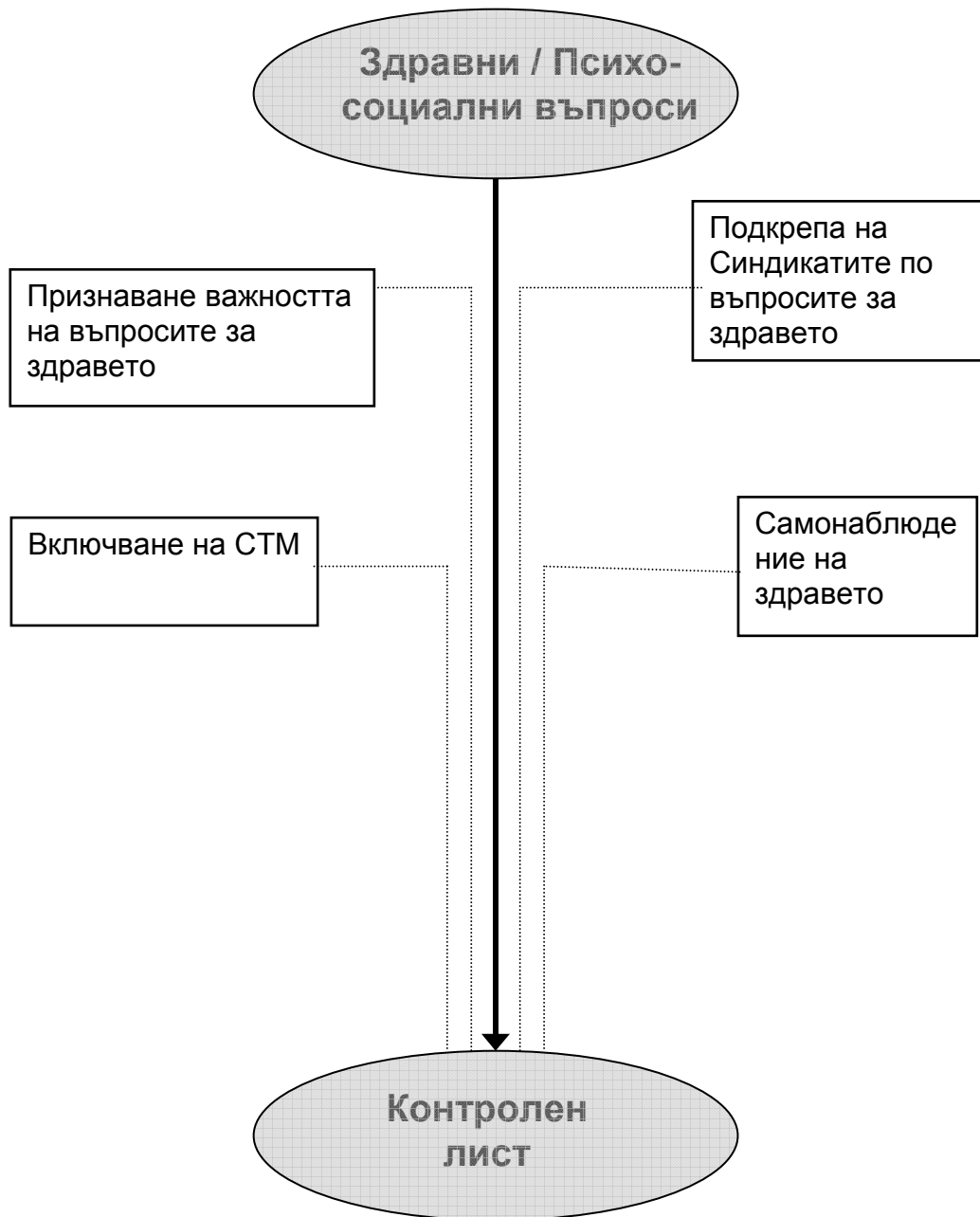
- Социалните партньори разглеждали ли са потенциалните възможности за запазване на по-възрастните работници, например ползите от запазване на по-възрастните работници, последиците от европейското и национално законодателство по отношение на възрастовата дискриминация, насърчаване на ученето през целия живот?
Отметка

- Ако са предприети съкращения поради организационни промени, създадени ли са писани процедури и програми за подпомагане на хората при намиране на алтернативна заетост в рамките на организацията и извън нея?
Отметка

- Отчетени ли са възможностите за използване на представителите на синдикалния фонд за обучение за подпомагане на преквалификацията на работниците преди или по време на организационните промените, или в контекста на ученето през целия живот?
Отметка

- Има ли механизми за наблюдение и оценка на програмите за преквалификация?
Отметка

5. Здравни и психо-социални въпроси



5. 1 Защо здравните и психо-социалните въпроси са важни

Важно е социалните партньори да разберат какво е влиянието на реструктурирането както върху физическото и психическото здраве на отделните работници, така и върху организацията като цяло. Стресът от несигурността може да се прояви като влошаване на здравето, но може още да се отрази върху ефективността и ефикасността на бизнеса. Реструктурирането е в състояние да провокира съществуващи здравословни проблеми, както и да задейства нови такива. Освен това, социалните партньори трябва да са запознати с въздействието на реструктурирането върху здравето на тези работници, които освен текущата им работа извършват дейности по реструктуриране, така наречения "синдром за оцеляване". Тези дейности ги натоварват допълнително и това рефлектира отрицателно върху останалите служители, което подкопава целта на цялата операция, утежнявайки последиците за здравето на работниците и служителите и оказвайки силен натиск върху тях, взаимоотношенията с ръководителите и в организацията като цяло. Често се предполага, че служителите са в състояние сами да управляват процеса на промяна и че ще изпълняват всички процеси по реструктурирането. Но практиката показва, че процеса е различен при различните компании и че е необходима помощ и подкрепа за хората, заради загубата на работни места и вътрешнофирмените премествания.

Според проведено изследване (MIRE) промоцията на здравето на работното място преди реструктурирането създава култура на здравна информираност сред служителите, което от своя страна дава възможност на работещите и работодателя им да се адаптират и да се справят с промяната. И все пак, въпреки потенциалните ползи, Службите по трудова медицина не са универсално приложими и не винаги включват превантивни инициативи за промоция на здравето.

5.2 Как могат да се разглеждат здравните и психо-социални въпроси?

5.2.1 Интервенции на работното място

Има примери на социални партньори, работещи заедно за намаляване на ненужния стрес в компаниите. Както и при други въпроси, разгледани в това ръководство, жизнено важно е да се мисли за потенциалното въздействие върху здравето на работниците преди започване на дейностите по реструктуриране, за да се намали стреса и другите странични ефекти.

Предоставеният по-долу казус от Австрийската асоциация на електроенергийните компании, илюстрира как работодателите подкрепят тези, които са засегнати пагубно от реструктурирането.

Една компания признава, че промяната е непрекъснат цикъл и дружеството е длъжно да подпомага работещите с превантивни мерки. В процеса на реструктуриране се осигуряват специални инструктажи и обучение по въпросите за здравето. Компанията се фокусира върху създаване на работни места с модерни и безопасни условия на труд, поради което кандидатства за сертификат "промоция на здравето на работното място" и е отличена през 2006 година. За да успее да спечели тази награда, компанията е отговорила на редица критерии и са взети следните мерки:

- Сътрудничество с Националната здравна служба и FGÖ като подкрепа
- Включване на дружеството " Energy Check " (мобилни здравни съвети) по всички клонове
- Програма за обучение по разнообразни здравни теми
- Фокусиране върху хранене, здравословни закуски
- Допълнително образование на персонала в работническия стол,
- Пресни плодове и зеленчуци, клуб на моркова (за всеки секретариат)
- Фокусиране върху физическите движения
- Подготовка за пролетта и зимата, подготовка за работа
- QiGong, Feldenkrais, Nordic Walking

Примери за подобни инициативи могат да включват дейности за подобряване на реинтеграцията на болните работници; за увеличаване степента на информираност на организациите и хората в тях по отношение на потенциалните рискове за здравето, социалното подпомагане и консултиране при преназначаване, както и мониторинг на здравето на отделните служители. Освен това, някои компании са въвели инициативи, които включват средства за наблюдаване на здравословното състояние на служителите от самите тях и в същото време компанията извършва мониторинг на стреса по време на реструктурирането.

Някои фирми наемат здравни специалисти да подпомагат въвеждането на здравните политики по работни места. Например в CEZ в Чешката република са назначени трима психолози и е осигурено пълно здравно обслужване за целия персонал. Този ресурс е от съществено значение по време и след реструктурирането. В случая на *British Gas*, на работниците е осигурена 24 часова независима телефонна линия за съвети по здравни проблеми.

Друга иновативна инициатива, от организация извън този сектор, е въвеждане на "Ден на здравето" веднъж в годината, за промотиране на здравето на работниците и служителите и за запознаване на отделните работници и служители със здравни проблеми, като например стрес. Инициативата "Ден на здравето" включва информация за безопасност на работното място, както и техники за релаксация, спорт, пеене и групови дейности, баланс между работата и семейния живот, като се има предвид характера на работа – удължено работно време, работа на смени и висока степен на физически и психически стрес.

Разбира се, не само работодателите предлагат помощ. Случаят по-долу илюстрира това, което синдикатите могат да направят за своите членове в трудни периоди.

Unison, синдикатът, обслужващ публичния сектор във Великобритания, предлага на своите членове подкрепа под формата на "*Unison* грижи". Това е благотворителност за подпомагане на синдикалните членове по практически проблеми, които могат да намалят стреса, предизвикан от чувството за изолираност и самота по време на този процес. *Unison* грижи е уникална услуга, предлагаща поверителни консултации и подкрепа само за синдикалните членове и техните семейства, върху:

- Консултиране за дългове
- Изслушване и подкрепа
- Финансова помощ
- Почивки и ваканции
- Лични консултации

Благотворителната организация също организира националните семинари за членовете и техните семейства за преодоляване на специфичните проблеми, а също така предлага финансова подкрепа "почивки".

Има и други добри примери извън енергийния отрасъл, които илюстрират как фирмите могат да следят здравето на своите служители, както в случая от *BT* в Обединеното кралство. В контекста на процесите на реструктуриране и проблемите със здравето и безопасността, *BT* в сътрудничество със синдикатите въведе инструмент за цел да идентифицира стреса сред персонала. Инструментът (*STREAM*) представлява он-лайн оценка на вътрешната информационна система Интранет на компанията, която е широко рекламирана. Въпросите се отнасят до области като изисквания към работата, контрол върху трудовия процес, управленска подкрепа, взаимоотношения на работното място, роли в организацията, и в голяма степен, промяната. Попълненият формуляр идентифицира онези, които страдат или са потенциално застрашени от стрес. На работниците се предлагат указания за това към кого да се обърнат по всички възникнали въпроси, както и допълнителна помощ, ако е необходимо чрез фирмената Програма за подпомагане на служителите. Докато тази методика не е изцяло въведена, дружеството съвместно със синдикатите може да съпоставя анонимните резултати, като контролира стреса на работното място, особено във връзка с организационни промени.

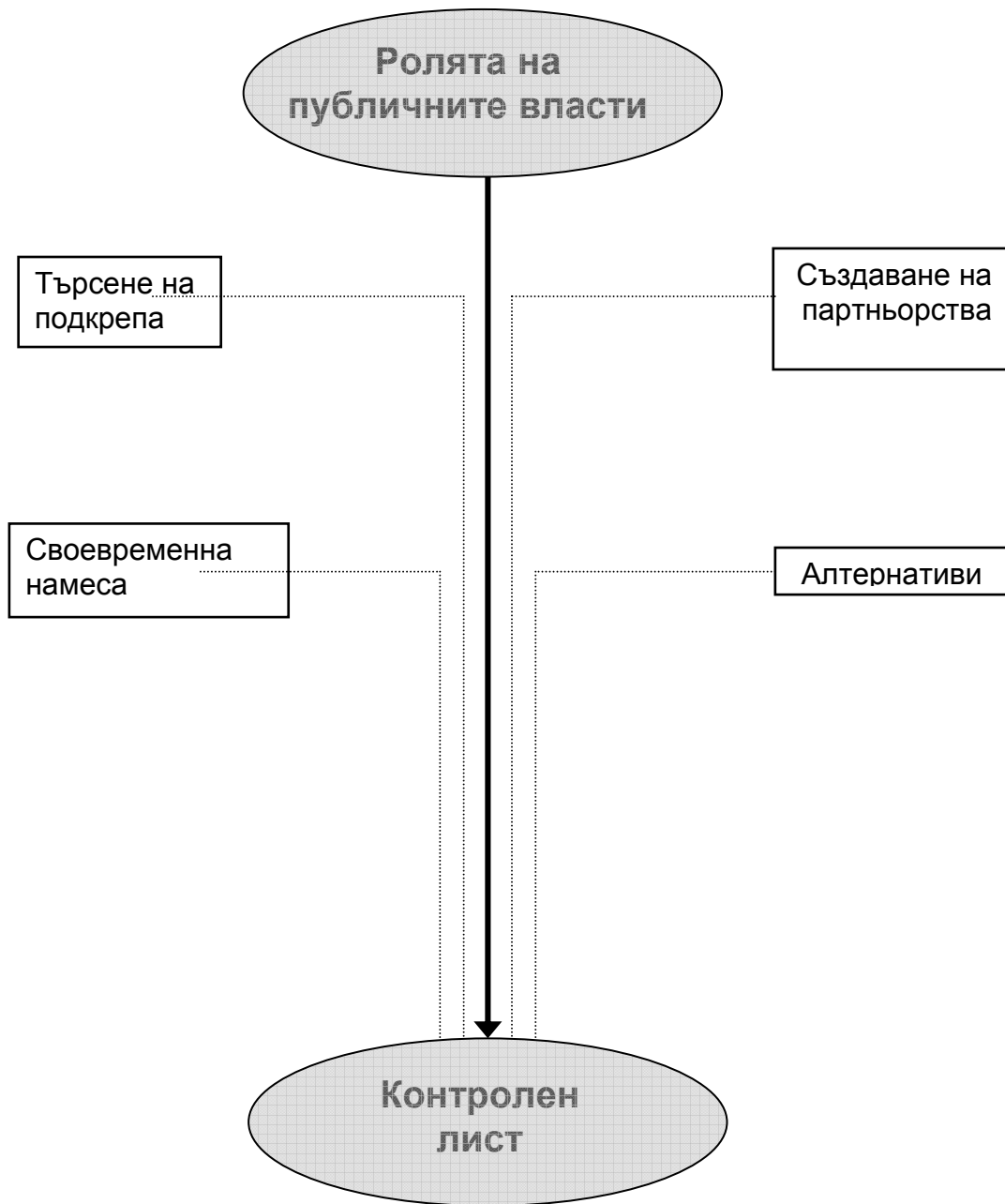
5.3 Здравни и психо-социални въпроси: резюме

Преструктурирането може да има вредни последици за здравето както за тези, които напускат компанията, така и за тези, които остават в нея. За намаляване на тези ефекти, е полезно да се прилагат здравни стратегии, преди и по време на реструктуриране. Това само по себе си трябва да стане част от процеса на въвеждане на здравословна работна среда като цяло и може да включва разширяване обхвата на съществуващите Служби по трудова медицина. Синдикатите също могат да играят важна роля в предоставянето на услуги на своите членове, като ги подкрепят в процеса на промяната.

5.4 Контролен лист за здравните и психо-социални въпроси

- Службите по трудова медицина участвали ли са в процеса на организационна промяна?
Отметка
- Синдикатите участват ли в организационните промени чрез предоставяне на консултации и/или практическа подкрепа по въпросите, свързани със здравеопазването?
Отметка
- Социалните партньори разглеждали ли са възможните последици от организационните промени, като например увеличената интензивност на работата, върху здравето на останалите в компанията работници?
Отметка
- Социалните партньори разглеждали ли са механизмите самонаблюдение на служителите върху собственото им здравословно състояние, и ако е така, тази информация налична ли е за тези, които вземат стратегически решения относно организационните промени?
Отметка

6. Ролята на публичните власти



6.1 Защо публичните власти са важни?

Преструктурирането може да има огромно влияние върху местните икономики, особено когато дружеството, което съкращава работници е основен работодател в региона. Ударът върху местните доставчици по веригата, често малки и средни предприятия, е много тежък. На регионално ниво държавните органи играят ключова роля при поддържане на квалификацията на работниците по време на преструктурирането. Държавните органи в тази връзка включват обучаващи и образователни организации, местната и централна власт, центрове за търсене на работа, центрове за социални грижи. В редица европейски страни действат "преходни компании" на регионално ниво като временен работодател, насърчавайки търсенето на работа и обучение. Широк кръг европейски инициативи предоставят финансираня за регионите, които се администрат от публични органи.

Въпросът за преструктурирането по този начин излиза извън рамките на организацията и социалните партньори. Известно време Европейската комисия защитава тезата за "гъвкава сигурност" - това е съчетание на гъвкавостта на пазара на труда, съчетани с достатъчна сигурност за работниците. Гъвкавата сигурност изключва безотговорното наемане и освобождаване от работа и ако бъде приложена добре, предлага на работниците сигурна заетост в противовес на "сигурността на работните места" и разчита на ясно дефинирано, цялостно и дългосрочно планиране от страна на работодателите.

"Гъвкавата сигурност също предполага постоянно преструктуриране, при което работодателят и работниците осъзнават, че непрекъснатата промяна е неизбежна и конструктивно си взаимодействат, чувствайки се част от цикъла на промяната. Интегрираните политики на гъвкавата сигурност се прилагат в страни, където диалогът между социалните партньори, както и между социалните партньори и публичните власти, са от първостепенно значение." Европейска комисия по комуникации (REF).

"Стълбовете" на гъвкавата сигурност, са:

- Гъвкави и надеждни договорни споразумения
- Цялостни стратегии за учене през целия живот
- Ефективни политики на пазара на труда
- Модерни системи за социално осигуряване

Националните и регионални власти по този начин играят ключова роля в осигуряването на необходимите политики на пазара на труда, по-специално в прогнозиране и идентифициране на бъдещите нужди от квалификации на националните и регионалните пазари на труда, осигуряване на условия за дългосрочно поддържане на професионализма на работниците. Освен това, преходът към икономика с намалени емисии на въглероден двуокис не е ефективно на ниво организация и трябва да се ръководи от националните и регионални власти. Те от една страна трябва да подкрепят организациите в тяхната преориентация към търсене и предлагане на енергия от алтернативни енергийни източници и от друга страна да подпомогнат работниците в техните усилия да се адаптират към съответните изисквания за квалификация.

6.2 Как да се привлекат публичните власти?

6.2.1 Търсене на подкрепа

За да се разчита на публичните власти, те трябва да се включат в дискусиите своевременно. Съществуват няколко инициативи в Европа в подкрепа на компаниите, извършващи промяна, както и редица национални инициативи, насочени към възстановяването и адаптирането на определени региони към новите условия. Синдикатите могат да подкрепят работодателите в исканията им пред държавните власти, но отново трябва да се има предвид, че когато инициативата е за отпускане на финансиране, синдикатите трябва да се включат на по-ранен етап.

Съществуват редица примери, в които публичните власти подкрепят промяната в рамките на една организация, но въпреки това могат да се поставят и други приоритети. Това може да се случи, когато държавните органи по политически причини целят постигане на алтернативни резултати за социалните партньори. В тези случаи трябва да се внимава да се уеднаквят приоритетите с тези на социалните партньори.

Ролята на публичните власти е съществена при решаване на въпросите, свързани с финансирането и квалификацията. Правителството, изпълняващо възстановителни програми, понякога предлага финансиране на обучения по време на реструктуриране, както и много по-големите европейски институции като Европейския социален фонд (вж. по-нататък в раздела). Примерът на банката от Великобритания (виж глава 4) илюстрира как държавните органи (в този случай, постигане на по-високо образование) и социалните партньори могат да работят заедно. В случая, работодателят, синдикатите и представителите на синдикалния фонд за обучение получават финансиране за допълнително обучение и преквалификация на засегнатите от реструктурирането работници.

Могат да се създадат наблюдаващи органи с подкрепата на правителството и местните власти (виж глава Прогнозиране и прозрачност). В Италия, в случая на "Енел", браншовия колективен трудов договор от 2006 г. препоръчва въвеждането на Наблюдаващ орган в енергетиката към Министерството на икономиката. Този орган включва всички заинтересовани страни - синдикати, правителство, потребители и фирми, които да следят развитието на сектора и да дават препоръки за намеса при необходимост.

Случаят с *Electrabel Polaniec* илюстрира как местните власти могат да предоставят консултации и помощ.

Electrabel Polaniec в Полша

Близо 800 служители, получили компенсации за доброволно напускане, са имали предложения за преквалификация от външна фирма. Местната община, чрез Разплащателната служба и Бюрото по труда, се ангажира в този процес и осигурява помощ и съвети по различни въпроси, като например - възможности за обучение и заетост, информация за данъци, предоставяне на консултанти относно бъдещи перспективи за работа на засегнатите работници и служители.

Разбира се, намесата и подкрепата на държавните власти прерастват на международно ниво в рамките на ЕС и казуса от Естония показва как при предприемане на правилни стъпки, чрез диалог с правителствата и Европейската комисия, могат да се отпуснат средства за смекчаване на промените върху заетостта в сектора.

Eesti Energia в Естония

Производство на електроенергия, добивът и преработката на петрол имат голямо регионално значение в Естония, от икономическа и социална гледна точка. Районът на Narva е силно зависим от електроенергийния сектор и правителството се опасява, че либерализирането на пазара в този регион ще доведе до сериозен негативен ефект. Получено е финансиране за преходния период на разширяване на ЕС до 2015 г., за да се приведат старите централи в съответствие с регламентите на ЕС за допустимите норми за изхвърляне на емисии. За да се смекчат последиците от загуба на работни места в този сектор, правителството е получило финансиране по програма на ЕС за внедряване на производство на електроенергия от възобновяеми източници в този регион.

Доста иновативен подход за държавно подпомагане е наблюдаван в Чешката република. Министерството на труда и социалните грижи създава бюра по труда във всеки областен център. Те трябва да предлагат помощ на работодателите и на работниците и служителите по време на и след всяка програма за реструктуриране. От практическа гледна точка, те предлагат кариерното консултиране, психологическо консултиране, преквалификация, обезщетения за безработица и др.

Разбира се, не всяка намеса е приветствана в случая на *Endesa* в Испания, където енергийната промишленост, под натиск от страна на испанското правителство, трябва да се модернизира, за да се подготви за либерализация. Този процес доведе до аутсорсване на дейности и намаляване на инвестициите и разходите за поддръжка и правителството отиде по-далеч като въведе финансова схема Разходи за преход към конкурентна среда (СТС), за подпомагане на по-нататъшното реструктуриране. Докато все още няма реална конкуренция, средствата (СТС) са били използвани за компенсации при напускане. Синдикатите първоначално са били срещу тази финансова схема (СТС), но са договорили добър начин за възползване от членовете им. Тази схема (СТС) позволи да се заменят съществуващите служители със служители при по-неблагоприятни условия, което доведе до две прослойки сред работниците.

6.2.2 Навременна намеса

Потенциалните последици от затварянето на автомобилния завод *Vauxhall* в област Лутон предизвикаха незабавна реакция от държавните органи. Агенцията за развитие на Източна Англия, съвместно с компанията и синдикатите създаде партньорско дружество *Vauxhall Лутън* 18 месеца преди затварянето. Дружеството координира дейностите между местните държавни агенции и получи значително финансиране за преквалификация, обучение и развитие на дребния бизнес. Инициативите се основават на задълбочена икономическа оценка на влиянието от затварянето на завода за региона.

Публичните власти имат ясна роля за прогнозиране и насърчаване на подходящи умения и квалификации. Сътрудничеството между всички заинтересовани страни - правителство, финансиращи агенции, работодатели и синдикати, е в състояние да създаде мощни средства за справяне с недостига на квалифицирана работна ръка във Великобритания, както показва казуса по-долу.

Енергийната академия във Великобритания

Изследвания, проведени от Секторния съвет за квалификация в енергетиката и ютилити компаниите показва, че през следващото десетилетие 25 % от сега работещите в електрическите мрежи във Великобритания ще се пенсионират, което ще създаде огромни квалификационни и други проблеми. В отговор на това изследване, Институтът за електроинженери създаде Енергийна академия, в партньорство със Секторния съвет за квалификация, с цел да се подготвят дипломирани инженери, като се създават условия за получаване на допълнително образование. Тази инициатива е възможна само чрез сътрудничеството между работодателите в бранша и секторния съвет (SSC). Синдикатите участват в борда на съвета и въпреки че SSCs са "работодателска организация", правителственото финансиране изисква и участие на синдикатите в този процес.

Регионалните власти също могат да играят роля при смекчаване на влиянието на реструктурирането върху малките и средни предприятия. В Германия териториалният пакт за заетостта обръща внимание на кризата в машиностроителния сектор в *Braunschweig* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM). Тук синдикатът *IG Metall* първоначално изигра ключова роля в създаването на трудов контингент с колективен трудов договор, предвиждащ преместването на персонала между единадесет малки и средни предприятия в региона. Този трудов контингент позволи на дружествата да са по-гъвкави и да се справят със структурните колебания в поръчките, избягвайки съкращенията и работа на срочни договори.

6.2.3 Създаване на партньорство

Съществуват редица европейски фондове за насърчаване на заетостта. Европейският социален фонд (ЕСФ) е един от европейските структурни фондове, създадени, за намаляване на различията в благосъстоянието и жизнения стандарт в държавите-членки и насърчава икономическо и социално сближаване. Има критерии за финансиране, но работодателите заедно с публичните власти, успяват да изготвят документи за финансиране за конкретни проекти.

Инициативата равни възможности се финансира от Европейския социален фонд (ЕСФ), който пуска и популяризира нови инициативи за борба с дискриминацията и неравенството на пазара на труда. Той подкрепя както заетите лица, така и онези, които търсят работа. Освен това, инициативата подпомага интеграцията на търсещите убежище.

Инициативата равни възможности се развива в следните направления:

- Партньорство - обединяване на ключовите регионални участници като организации за обучение, неправителствени организации, фирми, бюрата по труда и т.н.
- Тематичен подход - в съответствие с Европейската стратегия по заетостта
- Иновации - Нови идеи
- Упълномощаване - Засилване на капацитета на участниците
- Транснационалност - трансгранични обучения
- Преобладаващи насоки - интегрира най-добрите практики

6.2.4 Алтернативи

Социалните партньори могат да убедят местните държавни органи да подкрепят плановете за алтернативни варианти. Така например в Германия синдикатът *IG Metal* изигра роля в създаването на публично-частно партньорство с участието на работодателите и местната власт, за изготвяне на стратегия за икономическо и социално развитие при условия на спад в трудовата заетост в традиционни сектори .

6.3 Ролята на публичните власти: резюме

В контекста на реструктуриранията, държавните органи могат да включват обучаващи и образователни организации, управление на местно, национално и европейско ниво, служби за търсене на работа и центрове за грижи. Всички или някои от тези органи играят положителна роля в управлението на процесите на реструктуриране, особено ако дружеството в процес на реструктуриране се явява основен работодател и икономическа сила за региона. Възможно е своевременно създаване на партньорства с тези органи. Чрез тези партньорства реструктуриращите се компании имат по-лесен достъп до възстановителни програми и до европейско финансиране за подпомагане на работниците и служителите да се преквалифицират и да подобрят потенциала си за намиране на работа. Особено важно тук е концепцията за гъвкава сигурност, на основата на която могат да се инициират тези партньорства.

6.4 Контролен лист за ролята на публичните власти

• Има ли европейски, национални и/или регионалните инициативи, които да подпомогнат организационните промени във вашия регион, например Европейският социален фонд, който финансира възстановителни програми или образователни инициативи?

Отметка

• Може ли вашият регион да бъде представен пред публичните власти като потенциално място с уникални социално-икономически нужди вследствие на организационни промени, за решаването на които се налага европейска и/или национална правителствена намеса?

Отметка

• Партньорите поставят ли искания пред публичните органи на ранен етап, за смекчаване на по-широкото въздействие на реструктурирането върху региона, включително и на веригата за доставки?

Отметка

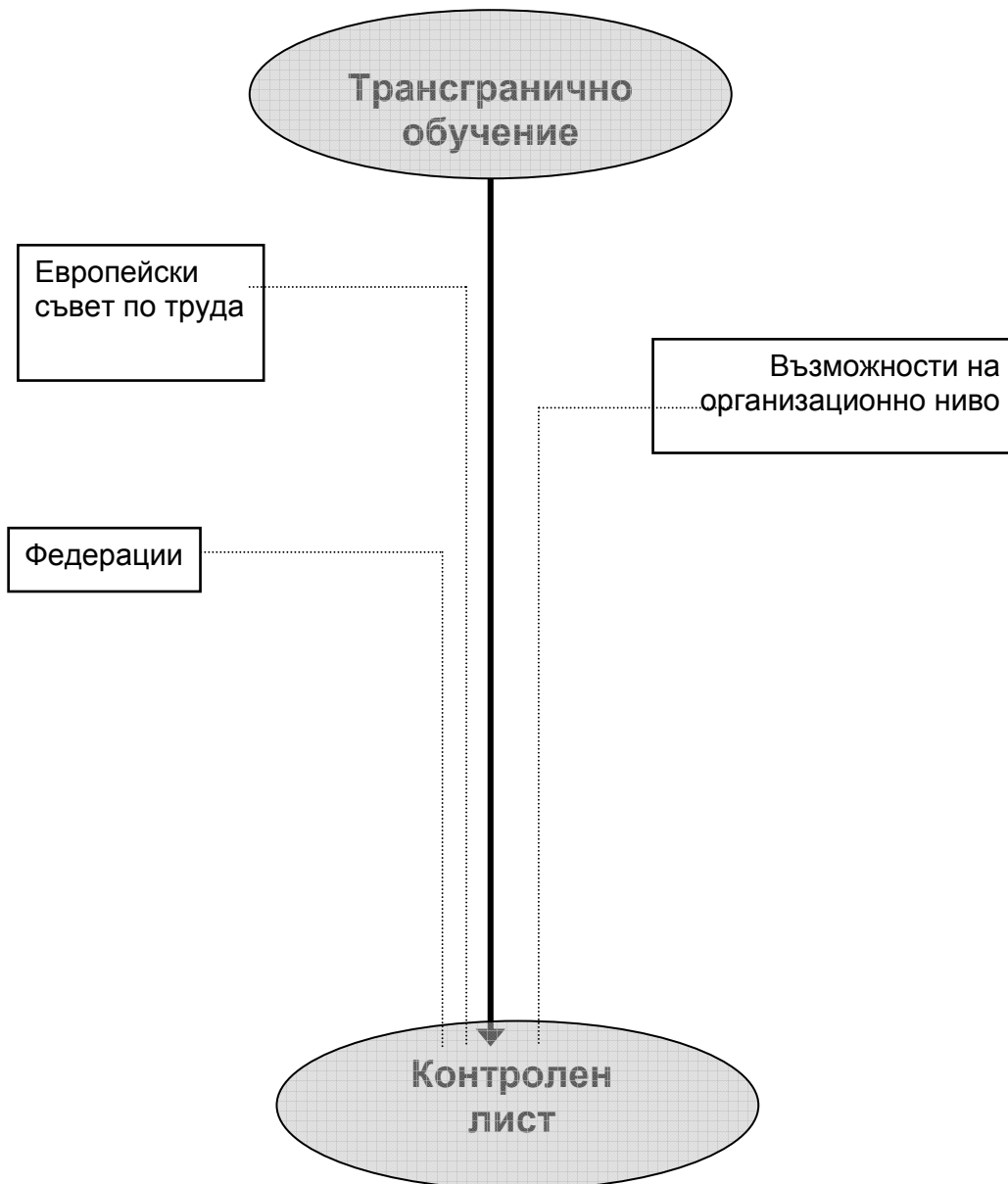
• Партньорите поставят ли искания пред публичните органи за помощ на компаниите в плановете им за промяна в сектора, включително и преход към икономика с ниски въглеродни емисии?

Отметка

• Когато публичните власти оказват потенциален ефект върху организационните промени те търсят ли определени резултати за социалните партньори?

Отметка

7. Трансгранично обучение



7.1 Защо трансграничното обучение е важно?

Преструктурирането все повече се превръща в международен процес, характеризиращ се с разширяването на мултинационалните компании в цяла Европа и напоследък, в Централна и Източна Европа. Разпространяването на добрите практики по преструктурирането е винаги полезно, въпреки различията в културата, законодателството и динамиката на работа. Необходимо е синдикатите и работодателите в рамките на Европейския електроенергиен сектор редовно да обменят информация, за да се разпространят най-добрите практики с цел максимизиране на усилията за намаляване до минимум влиянието на преструктурирането върху работниците и за увеличаване до максимум влиянието върху бизнеса.

7.2 Към кого да се насочи трансграничното обучение?

7.2.1 Европейски работнически съвети

Европейските работнически съвети (EWCs) са полезни механизми, чрез които се предприемат трансгранични обучения. Фактът, че служителите и ръководителите се срещат регулярно, за да обсъдят въпроси, които излизат извън рамките на компаниите, в редица държави създава предпоставки за засилване на разбирателството и за улесняване на обмена на информация. Европейските работнически съвети създават условия за осъществяване на добър трансграничен социален диалог и подходяща среда за честни и открити дискусии между служителите и техните работодатели. На европейско ниво, работодателите и работническите федерации могат да разпространяват добрите практики между техните членове и да осъществяват постоянен диалог, добавяйки нови аспекти към традиционните начини за комуникация. Именно поради това, че работническите съвети са създадени в съответствие с европейското законодателство, работодателите и представителите на съветите са задължени да осигуряват условия за истински диалог между ръководствата на компаниите и работниците, чрез събрания на EWC.

Освен това, по отношение на трансграничните аспекти, европейските работнически комитети могат да създадат предварителни методи на работа, които работодателите са длъжни да им предоставят във връзка с вероятни промени във нивата на заетост, финансовото състояние и всякакви вероятни бъдещи промени. Ако тези действия са предприети в сътрудничество между социалните партньори, ще се даде тласък на процеса в посока към адекватно прогнозиране и прозрачност.

7.2.2 Европейски синдикални федерации и организации на работодатели

Синдикалните и работодателски федерации на европейско ниво също могат да подкрепят трансграничното обучение по много начини. Вероятно най-често използваният метод за създаване на условия за трансграничното обучение е социалният диалог в сектора. Представителите на работодателите и работниците редовно обсъждат и обменят информация по редица въпроси, което е ключов елемент за разширяване на познанията на страните, както и за вникване в спецификата и трудностите на опонентите. Обикновено тези горестоящи организации вземат под внимание различни въпроси, повдигнати от членовете им и обсъждат стратегии и методики за подобряване в защита на техните интереси. Всяка организация ще придобие много знания и опит в индустриите, в които работят членовете им и това би могло да се използва по подходящ начин за трансгранични обучения.

EMF и "Общо търсене"

Една от целите на Европейската федерация Metalworkers е да координира действията на своите филиали в цяла Европа за насърчаване на ученето през целия живот в рамките на работното място. В кампанията "Общи потребности", всеки филиал има отговорността неговите активисти да работят с членовете си по места така, че те да се споразумеят с работодателите си по различни въпроси, като например 5 дни годишно платено обучение, професионално обучение за призната квалификация, годишен план за обучение, индивидуално право на обучение и др. По този начин кампанията е насочена както за координиране на политиката на EMF в цяла Европа, така и за насърчаване на ученето през целия живот. Всеки филиал трябва да докладва на EMF за текущото състояние и какви стъпки са предприети за насърчаване на кампанията. Подкрепяйки филиалите си в дейност като тази, EMF изгражда взаимоотношенията между тях, а чрез кампанията насърчава трансграничното обучение.

7.2.3 Възможности на ниво организация

Работодателите и синдикатите работят съвместно за насърчаване на трансграничното обучение на национално и браншово ниво. Обмена на информация между социалните партньори дори на работното място е важно за поддържане на добри връзки между страните не само в рамките на държавата, но и в клоновете в чужбина.

Насърчаването на трансграничното обучение между нови пазари и утвърдени пазари е показано в следващия казус. Ръководството на *Eesti Energia* и неговите служители са работили заедно, за да се учим от техните партньори другаде.

Eesti Energia в Естония

В хода на промяната, представителите на работодателя и синдикатите са ползвали опита, натрупан от техните колеги на вече утвърдени пазари. Синдикалните представители са наблюдавали отблизо техните партньори в Nordpool и браншовите организации в Европа, подчертавайки ангажимента на Естония за либерализиране на пазара. Представители на компанията планират да посетят ESB (IE) и CEZ (CR), с помощта на външни консултанти, за запознаване с опита от реструктурирането. Освен това компанията е наела енергийна консултантска фирма във Финландия за запознаване с опита от реструктурирането в региона Nordpool.

Синдикатите също участват в трансгранични обучения, както в случая MIRE във Великобритания, от EDF. През 1995 г. тогавашната все още независима *London Electricity* реши да премести своя център за информационно обслужване. Компанията искаше да се възползва от по-ниските разходи за наеми и труд. Въпреки че част от персонала от Лондон се премести, по-голямата част от служителите на новия център са наети на място. Компанията използва тази възможност и не признава синдиката сред персонала на центъра. Синдиката *Unison* успява да поддържа членска маса в центъра и продължава с кампанията за признаване. Въпреки това, не се стига до бърз успех по въпроса, дори и след придобиването на *London Electricity* от EDF през 1998 година. *Unison* участва в преговори за създаване на Европейски работнически съвет (EWC). За пръв път е създаден такъв (EWC) към края на 2001 година. Синдикатът установява връзки с френски синдикати в рамките на EDF и по-специално с CGT, най-големият синдикат в компанията. В резултат на това въпросът за признаване на Doxford се повдига от синдикатите в EDF Group и *Unison* използва ситуацията в подкрепа на своята кампания. CGT се среща с ръководството на EDF и обяснява, че EDF трябва да признае синдикатите и да се ангажира със социален диалог с тях. В отговор компанията заявява, че ще признае синдикатите в Doxford като социални партньори. В края на 2002 г. EDF официално признава дейността на *Unison* в центъра за информационно обслужване.

7.3 Трансгранично обучение: резюме

Имайки предвид, че компаниите в сектора придобиват все повече транснационален характер, нарастват и възможностите за използване на добрите практики от реструктуриранятия, предприети на други места. Това е така, особено при продължаващото отваряне на европейския пазар. Органите на европейско равнище, като например европейски работнически съвети, европейски синдикални и работодателски федерации улесняват обмена на положителен опит от реструктурирането.

7.4 Контролен лист за трансгранично обучение

• Европейските работнически съвети извършват ли наблюдение и прогнозиране на организационни промени в Европа и отчитат ли този опит от реструктуриранятията при решаване на проблемите на национално ниво?

Отметка

• Дали работодателските и работническите организации са били използвани за да се улесни разпространението на добри практики от организационните промени в други дружества?

Отметка

• Проучвани ли са възможностите за трансгранично обучение на ниво организация, както като част от дейностите по управление на човешките ресурси така и като синдикална дейност ?

Отметка

Приложение 1: Задълбочено проучване на реструктурирането във Vattenfall AB

Въведение

Vattenfall първоначално е създаден от шведското правителство в началото на 20 век като отдел за граждански услуги, натоварен с развитието на електропроизводство от ВЕЦ. Бил е основен работодател в много общини в Швеция, особено в по-слабо населени райони. Това положение накара Vattenfall до подходи много отговорно към своите служители и стана известна с осигуряването на "работа за цял живот". Въпреки това, при преминаването към свободен пазар, отдела за граждански услуги се преобразува в отделна компания Vattenfall AB, собственост на държавата, като тази промяна неминуемо се отрази върху персонала и политиките по човешките ресурси.

Дерегулация

Въпреки, че дерегулацията на електроенергийния сектор в Швеция започва от 1996 г., подготовката е започнала през 1992 г., последвана от установяване на търговски обмен в Nord Pool през 1993 година. Ранното отваряне на пазара в сектора е породено от убедеността на правителството, че така ще намали цените на електроенергията за бизнеса и потребителите, както и от желанието да бъде от първите, отговорили на европейските директиви за отваряне на пазара в енергийния сектор. Отварянето на пазара се отрази на пазарната структура. Броят на производствени компании е намалял с 15-20% вследствие на бизнес поглъщания от трите най-големи компании, Fortum, Sydkraft (сега E.ON Швеция) и Vattenfall AB, чийто дял е 86% от общото производство в Швеция през 2004 година. По подобен начин, повечето регионални преносни мрежи са собственост на тези три компании, и сега те са сред основните играчи на пазара и в продажбите за крайния потребител.

Влияние на дерегулацията върху заетостта

От 1996 г. работните места в сектора са намалели с около 30%, главно поради преминаването към свободен пазар и желанието на компаниите да оперират при голямо наличие на риск. Vattenfall съобщи, че реструктурирането е повлияло неблагоприятно най-вече в нискоквалифицираните професии, ремонтния персонал, административен персонал, ръководители на средно управленско ниво, като същевременно са открити нови работни места в продажбите, развитие на бизнеса, развитие на продукти, ИТ, търговия, управление на проекти и някои технически области. В съответствие с тези промени в професиите на свободния пазар, нарастват и изискванията към образованието и нивото на квалификация на служителите. Въпреки това, секторът е изправен пред съкращения на такива на по-ранен етап или недостиг на някои технически професии, като например електричари, напуснали поради пенсиониране. Синдикалната организация SEKO отбелязва, че вътрешно-фирменото обучение също намалява, тъй като по-големите фирми са затворени учебните си центрове. В резултат на последните промени се увеличава дела на работещите жени в сектора, особено в сферата на търговията, правото и обслужването на клиентите. По отношение на възрастта профила на сектора, е налице относително нарастване на броя на служителите, които са над 45 г., главно техници, и по-слабо се увеличава дела на тези под 25 г., заети основно в продажбите и обслужването на клиентите.

Отклик от реструктурирането във Vattenfall

Ръководството Vattenfall AB смята, че за да бъде конкурентоспособна компанията при отварянето на пазара персоналет трябва да се намали с 1200 работници (от около 10000). От построяването на централата през 1980 г. до 1992 г., във Vattenfall такова съкращаване на персонал е нечувано, въпросът с намаляването е решаван чрез спиране на набиране на персонал и неназначване на нови хора на мястото на пенсионираните служители.

За да управлява тези промени, компанията създава "експертна група", която след консултации със синдикатите разработва програми за реорганизации. Следвайки тази тенденция, бяха създадени социално отговорни принципи за избягване на съкращенията на всяка цена, а в тясно сътрудничество със синдикатите се взеха решения за намаляване на персонала. Предвиждат се програми за подпомагане на засегнатите от съкращения, компенсации за алтернативна заетост извън Vattenfall, субсидии за стартиране на бизнес, разходи за пренасочване, ранно пенсиониране и обучение. Освен това, започва кампания за стимулиране на служители, които помагат на съкратените работници да си намерят работа извън компанията. Тези мероприятия са оформени като програми, в които се подчертава позитивната им страна.

След представяне на програмата пред висшия мениджмънт, започва обширна информационна кампания за запознаване на представителите на синдикатите и служителите. След това е въведена програма за обучение на висшия и средния управленски състав и представителите на синдикатите с цел да се обучат да управляват промените по положителен начин.

Въпреки че програмата е сравнително добре приета, възможността за съкращения не е, особено в северната част на страната. Отправени са критики към тези, които са вземали решения за съкращения, без да са се запознали с конкретните работни места и бизнес единици, за които се прилага програмата. Въпреки това, при преговорите със синдикатите на национално ниво е постигната договореност за съкращаване на 1200 човека, като са уточнени около 1060 длъжности по места.

Първоначално Vattenfall AB предприема продажби или аутсорсване на несвойствени дейности, същевременно променя управленската структура на дружеството, така че отделните бизнес единици да са адекватни на динамиката на отворения пазар. Две трети от работниците и служителите, засегнати от реструктурирането са включени в програмата, но около 340 работници са освободени принудително, спазвайки трудовото законодателство, на принципа LIFO "последен влязъл, първи излязъл". За подпомагане на последната група са създадени 17 "центрове за развитието" за обучение и помощ за намиране на нова работа. Отчита се, че центровете са успешни дотолкова, доколкото само няколко бивши работници и служители са останали безработни след участието им в тях.

Първоначално съкращаване на над хиляда работници предизвика дисбаланс във възрастовата структура в дружеството, тъй като ранното пенсиониране е за над 55 годишните, които са работили за компанията повече от двадесет години. По-сериозен е ефектът за тези, които са съкратени принудително, и които не желаят да рискуват премествайки се на други длъжности, спазвайки принципа "последен влязъл, първи излязъл". За смекчаване на проблема компанията създаде център за компетентност, който е източник на информация за попълване на свободните длъжности и осигурява обучение за улесняване на вътрешните премествания. Този център обаче не се счита за особено успешен за разрешаване на описаните проблемите.

С официалното отваряне на пазара през 1996 г., Vattenfall AB обявиха необходимостта от намаляване на 1000 работни места, както и създаването на 100 нови работни места в нови бизнес единици. Тези промени накараха компанията да разработи проект Размяна на умения. В проекта, който е по подобие на модела на шведската компания Telia, са инвестирани 830 милиона шведски крони, с цел прехвърляне на 1000 работници в други райони, където е базирана компанията. Проектът „Размяна на умения“ включва подкрепа за компетентност и лично развитие, писане на автобиография, стажантски програми в различни бизнес единици, обучение в нови области, в резултат на отваряне на пазара (управление на проекти, езикови умения, ИТ умения) и подкрепа в намиране на работа извън дружеството. Мениджърите получават парични стимули когато наемат от тези работници. В периода между 1997 и 2001 г. 797 работници са били подпомогнати при намирането на нова работа и проектът Размяна на умения се определя като успешен.

От 1997 г., са въведени две допълнителни програми: Steget и Stödet. Steget (стъпката) е вътрешна междинна организация, основана след договореност със синдикатите, и чиято цел е да улесни съкращения персонал при намирането на работа вътре или извън компанията. Бенефициентите са изведени от структурните звена, в които работят и са поставени в Steget, където са "работили" на пълно работно време, за да намерят алтернативна работа с помощта на кариерни и други консултанти. Целта на Steget бе да се справи със съкращенията на 370 работници с инвестиция в размер на 350 милиона шведски крони. Steget се различава от предишни програми с това, че е въведена схема за доброволно напускане (предложени са същите суми като тези, изплащани при принудително съкращаване), както и стимули за успешно напускане на програмата при намиране на друга работа. Steget центровете са създадени в 5 различни региона в Швеция, първоначално за оценяване на лични умения, качества, цели и стремежи. С помощта на преподавател, се изготвят лични планове за развитие, които могат да включат обучение по нова професия или занаят, по-висша квалификация или обучение за започване на собствен бизнес. Подпомагането е за работа във Vattenfall AB, също и двумесечно издание на Интранет журнал за работа, включване на всички нови работни места в "контингент на съкратените", така че потенциалните желания на

участниците в Steget да съвпадат със свободните места. Steget също временно изплаща разликите в заплатите на тези, намерили работа извън дружеството. Между 1998 и 2001 г., Steget управлява 445 лица по проект на обща стойност 205 милиона шведски крони и около 87% са намерили работа извън Vattenfall AB. Същността на Steget е участниците да използват добрите практики по управление на човешките ресурси в компанията.

След приключване и оценка на програмата Steget, се въвежда нова програма за управление на промените. Stödet (обратна връзка) по същество е продължение на работата по програмата Steget, макар и в по-малък мащаб. Stödet е реакция на реалната необходимост от непрекъснато реструктуриране. Основната разлика с предишни мерки е, че Stödet разчита на външна организация, Trygghetsrådet (TTR). TTR е създадена през 1974 г. от социалните партньори от различни сектори на икономиката за управление на промените в допълнение на различните образователни и квалификационни правителствени програми. TTR е съставен от 32000 дъщерни дружества, със 700000 работници и се финансира от вноски на отделните компании. За фирми и синдикални представители, TTR помага на организацията и синдикалните представители да се подготвят за промените, особено по отношение на съкращенията, както и консултации при подбора на нов персонал. За отделните работници, TTR предлага т.нар. личен консултант, който помага в начините за търсене на работа, обучение, подготовка за започване на самостоятелен бизнес и оценка на възможностите за финансова подкрепа по програми за развитие. TTR също извършва подбор на персонал и съдейства в намирането на нови работни места. Около 70 лица, които са били засегнати от продължаващите процеси на реструктуриране във Vattenfall бяха изпратени чрез Stödet в TTR при много по-ниски разходи за един работник от Steget.

Въпреки, че във Vattenfall са разработени и се използват различни форми за управление на промените по отношение на персонала, те не са подходящи за всеки отделен индивид. За такива случаи се прилагат колективните договорености на национално ниво, Vattenfall Nordic Instruction VNI 20, които са най-съвременните инструкции за тези цели. През годините, Vattenfall беше в много тясно и позитивно сътрудничество с локалните синдикати, провеждайки разговори и дискусии, които очертаваха правилния път за намиране на приемливи решения. VNI 20 определя условията за вътрешни премествания, помощ за получаване на образование, прехвърляния в други компании, създаване на нов бизнес, доплащания към заплатите, стимулите за ранно пенсиониране, компенсации за доброволно напускане и разходи за преместване.

По отношение на ефекта от опциите за ранно пенсиониране, те освен, че се оказаха скъпи за фирмата, са и потенциално опасни за загуба на умения и опит. За предотвратяване на това Vattenfall AB е въвела различни схеми за задържане на персонала с богат трудов опит във дружеството. Те включват възможност за задържане на работа на тези, които са над 58 години, като работят 80% от пълното работно време и получават 90% от заплащането за това време, без да губят пълните осигурителни вноски, Контингентът за персонал с дългогодишен стаж улеснява намирането на алтернативна работа за по-възрастните работници, които са изправени пред съкращения и ги задържа в компанията, за да обучава по-младите работници, като им предава специални умения и опит.

Като цяло, продължаващото управление на промените във Vattenfall AB е помогнал за способността и желанието на дружеството да се промени и да реагира бързо. Това е постигнато чрез систематично и непрекъснато прогнозиране и идентифициране на липсващи умения във всяка бизнес единица, близък до проблемите непрекъснат социален диалог, както и непрекъснато наблюдение на процеса реструктуриране от наблюдаващата група, състояща се от ръководители по управление на човешки ресурси и представители на четирите основни синдиката (SEKO, UNIONEN, LEDARNA и AKADENIKERNA). Съответната наблюдаваща група се събира четири пъти годишно и сега работи за Stödet неформално, като осигурява свободно пространство за обсъждане на деликатни въпроси извън официалните срещи между работодатели и представител на синдикатите, които са регламентирани в действащите колективни договори.

Приложение 2. Казус за реструктурирането в EDF SA/Energy.

През 2004 г. *Electricité de France* (EDF) става акционерно дружество, със запазване на 70% държавна собственост. Така тя става доминираща електрическа компания във Франция, притежаваща монопол в преноса и разпределението, 90% дял от общото електропроизводство в страната и най-голям дял в други под-сектори. Проявява активност и в придобиване на чуждестранни компании, като *London Electricity* и *SEEBBOARD* (EDF Energy, виж по-долу).

Влияние на дерегулацията върху заетостта.

Още преди пълното освобождаване на френския пазар между 2004 (за бизнеса) и 2007 (за населението), персоналът на EDF постепенно намалява от около 116 000 през 1996 г. до 108 000 през 2006 г. със слабо нарастване през 2000 г. при приемане на 35-часова работна седмица. При този 9% спад най-големи загуби бяха забелязани в разпределението. В периода между средата на 1990 г и 2003 г., преобладаващата заетост остана в продажбите и в обслужване на клиентите, а така също и в техническите специалности. Наблюдава се устойчив спад в неквалифицираните специалности и в административния и секретарски персонал. От гледна точка на образователния профил на персонала намалява този с ниско и средно образование, а нараства относителния дял на работещите с висше образование. По полов признак тенденцията остава относително стабилна, дялът на мъжете е $\frac{3}{4}$ спрямо $\frac{1}{4}$ жени, с тенденция за леко нарастване на мъжете. Като цяло възрастта на работещите в сектора нараства. По-късното отваряне на пазара води до относително бавни промени в профила на работната сила в сектора, повлияна не само от дерегулацията, но и от други фактори. Например, с отварянето на вътрешния пазар през 2007г., се очаква около 8 000 работници от EDF да бъдат прехвърлени от разпределението в продажбите.

Реакция в EDF към процесите на реструктурирането.

Най-общо реакцията на EDF към процесите на реструктуриране е да успее да запази компетенциите на персонала за покриване на прогнозираните промени в трудовите функции вместо да прибегне до съкращения. Този процес е улеснен от това, че пазарът във Франция се отваря, когато голям брой работници от EDF са достигнали пенсионна възраст. Очаква се в бъдеще EDF да наема по-малко персонал, при това с високи изисквания за компетенции и квалификации.

Между 2001 и 2006 г. EDF във Франция съкрати около 8000 работници и до това се стигна въпреки схемите за ранно пенсиониране и прекратяване на възможността за оставане на работа до 3 години след пенсионна възраст срещу 70% от заплатата си и вътрешнофирмените премествания. Прехвърлянето от ниски позиции като асистенти и с по-малка значимост отдели като поддръжка на сградите, се отрази на около 6000 работника, повечето от които се преместиха към области с по-голямо значение, като продажби и технически служби в преноса и производствени звена в сектора.

Програмата за вътрешнофирмени премествания включва оценка на сегашната необходимост и очакваните умения, осигурявайки съответни учебни програми за работещите, създаването на регионални дирекции за заетост в EDF в цяла Франция, поощрявайки мобилността чрез финансови стимули и създаване на централен консултативен съвет (*Cellule de Conseil*) да помага на персонала, който не желае да се прехвърля в EDF, да си намери работа извън компанията.

Всички бизнес звена в EDF следят прогнозите за необходимостта от персонал, както в сферите, които са със затихващи функции, така и в тези, чието значение се очаква да нараства. Мониторинговия процес се ръководи според възрастовите характеристики на служителите, промяна в ролята на професиите, с много повече персонал фокусиран към клиента и все повече технологични и управленски промени, които са необходими в развиващ се сектор. Отделът по човешки ресурси в EDF непрекъснато използва тези параметри за оценка и прогнозиране на персонала в 3 и 5 годишен разрез. Освен тези мерки, се извършва оценка на възможностите за намаляването на разходите, особено в страничните несвойствени дейности. Прогнозите сочат, че нуждите от персонал в сферата на продажбите и връзките с клиенти, финансите, производството (особено за хидро-и ядрената енергия), търговия и пренос и разпределение на енергия ще се увеличат, докато в сферата на администрацията, управлението на активи и човешките ресурси, ще се понижат. В отговор на тези прогнози са

разработени програми за обучение, които помагат на служителите да придобият необходимите умения и се състои от 10 основни дисциплини, които покриват 80% от нужди от преназначаване.

Освен постигане на необходимите умения за преназначаване, стои и въпросът за убеждаване на служителите да сменят и географското местоположение на работата, както налага бизнесът. През 2005 г. EDF създаде 8 регионални дирекции, в съответствие с основните пазари на труда във Франция (трудова контингенти), действащи като наблюдаващи органи по отношение на потребностите и ресурсите от работна ръка във всяка една област. Всяка дирекция отговаря за организацията при наемане на персонал и осигуряването на условия за максимална мобилност на работниците и служителите в рамките на всеки регион. В подкрепа на тези механизми, EDF предлага различни финансови стимули, вариращи от малка финансова помощ за тези, които трябва да пътуват само на кратки разстояния до значителна финансова помощ за тези, които отиват в друг регион, особено за нови длъжности, за които има търсене на специалисти. Компанията предлага и помощ при намиране на жилища, както и работа за съпрузите. Обхватът на финансовата помощ се управлява централизирано и се договоря между социалните партньори.

Последното действие на EDF във връзка с реструктурирането е създаване на Централно консултативно звено. Звеното се състои от трима души в Париж и подпомага работниците и служителите, които не желаят да се преместват, да намерят работа на друго място или да стартират свой собствен бизнес. В последния случай, EDF също предлага начален капитал, т.н. „капитал за засяване”.

Консултации: EDF Energy

С предстоящото отваряне на енергийните пазари в Европа, много национални компании, като например EDF се стремят да се превърнат в мултинационални играчи. Започвайки през 1998 г., EDF придоби London Electricity, поделение за продажби на крайни потребители на SWEB, множество електроцентрали, и накрая, през 2002 г., SEEBOARD. Повечето от тези придобивания са били закупени от американски енергийни компании след приватизацията на сектора във Великобритания през 1990 година. С тези промени, както и създаването на дъщерно дружество в Обединеното кралство, EDF, предприе различни мерки за подобряване на резултатите в енергетиката като въвеждане на пенсионни схеми, политика без офшоринг и аутсорсване по отношение на центровете за информационно обслужване, признаване на синдикатите в някои центрове, както и създаването на национални работнически съвети, в резултат на задълбочаващите се връзки между великобританските и френските синдикати и влиянието на Европейския работнически съвет (EWC).

Докато окончателните пенсионните схеми и политиките по офшоринг и аутсорсване отразяват фирмена култура на EDF по отношение на ангажираност към служителите и важността на предоставянето на услуги, другите промени показват нарастваща степен на приемане на ролята на социалния диалог в дружеството.

През 1995 г. все още независимият London Electricity реши да премести центъра за информационно обслужване от Лондон, и използва възможността да не признае синдиката (UNISON) сред персонала в центъра. Въпреки че синдикатът отново започна кампания за признаване, дори след придобиване на дружеството от EDF през 1998 г. не постигна бърз резултат. Между 2000 и 2001 г. синдикатът се включи в дискусиите относно създаването на европейски работнически комитети, EWC, като в същото време установи контакти с най-големия френски синдикат в EDF (CGT). След тези интервенции, въпросът за признаването на синдиката в центровете е поставен на ниво EDF Group. Наистина, CGT настоя пред EDF, че е неприемливо за компанията да не признава синдикатите в рамките на групата, и впоследствие UNISON беше призната през 2002 година.

Френските индустриални отношения отдавна предвиждат създаването на работнически съвети на местно и национално ниво, с ясни права за водене на преговори и консултации. Докато в Обединеното кралство се изисква да бъдат създадени такива съвети в съответствие с новите европейски регламенти, EDF отива напред и създава Национален работнически съвет за *EDF Energy*, като част от стратегията за индустриалните отношения. Съветът, който се свиква три пъти годишно, дава възможност на синдикалните представители да поставят широк кръг от

въпроси, включително ефективност, финанси и организация в компанията. *EDF Energy* отиде по-нататък и създаде нов комбиниран орган, който се среща веднъж на месец и споделя актуална информация относно напредъка в рамките на компанията.

По време на придобиването на *SEEBOARD* от *EDF*, Европейският работнически съвет, *EWC*, проведе специална среща за обсъждане не само как ще се извърши сливането и засегнатите в този процес 1000 работни места, но също така и какви биха били последиците за *EDF Groups* като цяло, особено от гледна точка на опасността от загуба на работни места в останалата част на компанията. Освен че предостави форум за обмен на информация, която сама по себе си подпомага екипите за водене на преговори при установяване на условията за придобиване, *EWC* също се оказаха полезни за внасяне на умереност по отношение на участието на британското управление в детерминирането на персонала и реструктурирането. Накратко, чрез въвличането на *EWC*, бе постигнато споразумение без задължителен характер за съкращаване, съгласно което са съкратени 1000 работни места чрез преместване, преназначаване и доброволно напускане срещу обезщетения, и може би по-важното за *EDF Energy*, там се премина към по-положителен социален диалог като управленските практики в дъщерното дружество във Великобритания станаха по-близки до тези във френската централа

Приложение 3: Специализиран речник

Нетипична заетост

Обикновено се отнася до договорености в трудовата заетост, които са случайни, временни или се основават на посредничество.

Business Europe

Конфедерацията на европейския бизнес

СЕЕР

Европейския център на предприятията с държавно участие и предприятията от общ икономически интерес

CGT

Обща конфедерация на труда (Франция)

Дерегулация

Мерки на правителствата за отстраняване, намаляване или опростяване на ограниченията върху бизнеса, водещи до увеличаване на ефикасността на пазара.

Европейска директива

Законодателство на Европейския съюз, което изисква от държавите-членки да постигат определени резултати по начин, който е подходящ за всяка държава-членка, като често се изисква от държавите-членки да променят националните си законодателства в съответствие с директивите в рамките на договорения срок

Нискоквалифицирани професии

Професии, които традиционно изискват ниска или средна квалификация и са ниско платени

EMCEF

Европейска федерация на работниците в минната, химическата и енергийната индустрия

EPSU

Европейска федерация на синдикатите на комуналните услуги

ETUC

Европейската конфедерация на синдикатите

EURELECTRIC

Синдикат на електроенергийната промишленост: Професионална асоциация, която представлява общите интереси на електроенергийната индустрия в цяла Европа, като например либерализация на пазара, интеграция и устойчиво развитие в рамките на сектора

EWC

Европейски работнически съвети: работнически съвети, които действат на европейско ниво, консултират и информират работниците и служителите и ги представляват в транснационалните компании.

Либерализация

Виж дерегулация.

Трудов контингент

Споразумение, често между МСП, за общо ползване на кадри между техните бизнес единици

Учене през целия живот

Идеята за поддържане на умения и знания на работниците, което ще запази техния професионализъм през целия им живот.

Икономика с ниски въглеродни емисии

Икономика, която се поддържа и движи от производство на енергия и материали, с минимизиране на емисиите на парникови газове, като въглероден двуокис. Това има преки последици за електроенергийния сектор от гледна точка на използването на изкопаеми горива, ядрена енергия и възобновяеми енергийни източници, улавяне и съхранение на въглерод и др.

Сливания и придобивания

Купуване, продажба и/или комбиниране на различни компании, което допринася за растежа на фирмата, без да се налага да се създадат нови бизнес единици.

MIRE

Мониторинг на иновационното реструктуриране в Европа: проект на Европейския съюз, предназначен за изясняване и решаване на проблемите, произтичащи от реструктуриране в няколко различни сектора.

Офшоринг

Преместването на някои услуги и производства в презморски страни, с цел намаляването на разходите, които се правят в собствената страна, в глобализирания пазар на труда.

Аутсорсинг

Прехвърляне на управление и/или труд на бизнес-звено на външен доставчик на услуги, което води до намаляване на разходите на предприятието-майка.

Постоянно реструктуриране

Разбирането, че реструктурирането на бизнес процесите е непрекъснат процес и е нормално за всяка дейност, а не е в отговор на специфичните промени в пазара.

Приватизация

Прехвърлянето на собствеността върху икономическата дейност и/или функция от държавния сектор (т.е. правителство) към частния сектор (т.е. бизнес).

Психо-социален

Взаимодействието между психологическо състояние на личностите и социалната среда, в която са поставени

Преназначаване

Преместването на персонал и/или услуги в други звена в рамките на компанията

Реструктуриране

Реорганизация на икономическите дейности, вследствие от сливания и придобивания, дерегулация и приватизация, регулаторни рамки, аутсорсинг и офшоринг, технологични промени и/или промени в пазарната структура, често водещи до намаляване на броя на персонала

Тихо реструктуриране

Местните и често не добре огласени ефекти върху малките и средни предприятия, от реструктурирането на големите играчи в сектора.

Изтичане на квалификационни умения

Схващане, че в резултат на генерални промени, съкращения на опитни работници и /или вътрешнофирмени премествания на работници, техните умения и знания са загубени за бизнеса, където те са най-подходящи.

МСП

Малки и средни предприятия, които в рамките на Европейския съюз имат по-малко от 50 (малки) или по-малко от 250 (средни) работници и служители.

Социален диалог

Процесът на комуникация между социалните партньори, насочен към сътрудничество за постигане на съгласие по въпроси, свързани със заетостта.

Социално отговорно реструктуриране

Докато реструктурирането се разглежда от гледна точка на краткосрочните печалби на заинтересованите страни, социално отговорното реструктуриране се фокусира върху дългосрочната печалба на заинтересованите страни. Това включва прогнозиране и оценка на промяната, като се търсят алтернативи на принудителните съкращения, както и участието на социалните партньори в процеса на реструктуриране.

Социални партньори

Синдикатите и работодателите и/или съответните им федерации, които участват в социалния диалог

Веригата за доставки

Организацията на дейността, която позволява даден продукт или услуга да се транспортира от доставчика до потребителя, например електроенергията в добива на изкопаемите горива за производството на енергия, към разпределението, към продажбите за населението.

TRACE

Синдикални организации за прогнозиране на промяната: проект, спонсориран от синдикатите за справяне с икономическите промени в Европа и с влиянието на реструктурирането върху работниците

TUPE

Прехвърлянето на гаранциите (защита на заетостта). Регламентите са въведени във Великобритания, в съответствие с директивите на Европейския съюз, отнасящи се до защитата на работническите заплати и условия, ако те са били прехвърлени на друг служител, например при аутсорсинг или по време на работа.

UEAPME

Европейската асоциация на занаятчии, малки и средни предприятия

UNISON

Синдикат на държавните служители (Великобритания).

Работнически съвети

Организации на ниво компания, представляващи работниците, които допълват синдикатите

Приложение 4: Контакти и източници на информация

За повече информация, по-долу е представена подробна информация за контакти с организациите с интереси в енергийната индустрия на Европа или други, споменати в този доклад.

СИНДИКАТИ

Великобритания

Unite the Union www.unitetheunion.org.uk
Prospect www.prospect.org.uk
Unison www.unison.org.uk
Communications Workers union www.cwu.org.uk,

Германия

Ver.di www.verdi.de
IG Metall www.igmetall.de

Франция

CFDT www.cfdt.fr
CGT www.cgt.fr
FO www.force-ouvriere.fr

Холандия

Abvakabo www.abvakabofnv.nl

Швеция

SEKO www.seko.se

Испания

FIA-UGT <http://fia.ugt.org>

Дания

Danish Confederation of Trade Unions www.lo.dk

Синдикални федерации

EPSU	www.epsu.org
EMCEF	www.emcef.org
ETUC	www.etuc.org

Unions	Countries	Website
Independent Trade Union of Energy of Albania	Albania	
Trade Union Federation of Industrial Workers of Albania	Albania	
Gewerkschaft der Gemeindebediensteten	Austria	http://www.oegb.or.at/gdg/
Gewerkschaft der Privatangestellten, druck, journalismus, papier	Austria	http://www.gpa.at
Centrale Générale des Services Publics - Secteur des Administrations Locales et Régionales	Belgium	http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/
Centrale Générale des Services Publics - Secteur Gazelco	Belgium	http://www.multimania.com/cgsp/cgsp/
Syndicat des employés, techniciens et cadres	Belgium	http://www.setca.org
Centrale Nationale des employés	Belgium	http://www.cne-gnc.be
Landelijke bediendecentrale-nationaal verbond voor kaderpersoneel	Belgium	http://www.lbc-nvk.be
CSC - Services Publics	Belgium	http://www.ccsp.be
Independent Trade Union of Utility Workers of R/F Bosnia-Herzegovina	Bosnia-Herzegovina	
Independent Trade Union of Workers of Elektroprivreda HZ Herceg Bosne Mostar	Bosnia-Herzegovina	
Trade Union of Electricity Workers of R/F Bosnia-Herzegovina	Bosnia-Herzegovina	
Federation of Energetic Workers - Podkrepa	Bulgaria	
National Federation of Energy Workers	Bulgaria	
Independent Trade Union Federation of Workers in Energy Industry	Bulgaria	
Independent Electricity Workers' Union	Croatia	
Autonomous Trade Union of Workers Employed in Public Utilities and Related Services	Croatia	
Federation of Semi-Government Employees Cyprus	Cyprus	
Trade Union ECHO	Czech Republic	http://www.os-echo.cz
Trade Union UNIOS	Czech Republic	http://unios.cmkos.cz/
United Federation of Danish Workers - Public Sector Group	Denmark	http://www.3f.dk
Dansk Metal	Denmark	http://www.danskmatal.dk/
FOA - Trade and Labour	Denmark	http://www.foa.dk/
Trade Union of Local Government Employees	Denmark	http://www.hk.dk/
Public Employees Union	Denmark	http://www.starvsmf.fo
Association of Estonian Energy Workers Trade Unions	Estonia	
Bargaining Organisation for Technical and Basic Services	Finland	http://www.ktn-ry.fi/
Trade Union for the Public and Welfare Sectors	Finland	http://www.jhl.fi
The Federation of Public and Private Sector Employees, Jyty	Finland	http://www.jytyliitto.fi
Union Nationale des Syndicats du Personnel des Industries Électriques et Gazières - CFTC	France	http://www.cftcieg.fr
Fédération Nationale de l'Energie et des Mines - FO	France	http://www.fnem-fo.org
Fédération Nationale des Mines et de l'Energie - CGT	France	http://www.fnme-cgt.fr
Fédération des Personnels des Services Publics et des Services de Santé - FO	France	http://www.fo-publics-sante.org
Fédération INTERCO CFDT	France	http://www.interco-cfdt.fr/
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft	Germany	http://www.verdi.de/
Federation of Trade Unions in Electric Energy	Hungary	http://www.vd.hu/

Industry

Federation of State and Municipal Employees	Iceland	http://www.bsrb.is/
Electricity Supply Board Officers Association	Ireland	http://www.esboa.ie
Services Industrial Professional Technical Union	Ireland	http://www.siptu.ie/
Federazione Energia, Moda, Chimica ed Affini della CISL	Italy	http://www.femca.cisl.it
Federazione Italiana Lavoratori Chimici Energia Manifatture	Italy	http://www.filcemcgil.it/
Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane	Italy	http://www.flaei.org/
Unione Italiana Lavoratori Chimica Energia Manifatturiero	Italy	http://www.uilcem.it
Latvian Trade Union of Public Service and Transport workers	Latvia	http://www.lakrs.lv
Latvian Trade Union Energija	Latvia	
Lithuanian Energy Workers' Trade Union Federation	Lithuania	
Lithuanian Trade Union Federation of Public Services	Lithuania	
Confédération Générale du Travail du Luxembourg, Secteur Public	Luxembourg	http://www.ogb-l.lu/
Confédération Luxembourgeoise des Syndicats Chrétiens - Secteur Public	Luxembourg	http://www.lcgb.lu
Independent Trade Union of Workers of the Electro-Economy of Macedonia	Macedonia	
Trade Union of Workers in Catering, Tourism, Communal Economy, Handicraft and Protection Associations	Macedonia	
Trade Union of Energy Workers	Montenegro	http://www.ssscgcg.yu
ABVAKABO FNV	Netherlands	http://www.abvakabo.nl/
CNV Publieke Zaak	Netherlands	http://www.cnvpubliekezaak.nl/index1.html
DELTA - Norwegian Public Sector Trade Union	Norway	http://www.delta.no
EL & IT Forbundet	Norway	http://www.elogit.no/
Norwegian Union of General Workers	Norway	http://www.arbeidsmandsforbundet.no
Norwegian Society of Engineers	Norway	http://www.nito.no/
Norwegian Civil Service Union	Norway	http://www.ntl.no/
Norwegian Union of Municipal and General Employees	Norway	http://www.fagforbundet.no/
Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund - Stat	Norway	http://www.ys-stat.no/
Sekcja Krajowa Elekrowni i Elektrocieplowni NSZZ "Solidarnosc"	Poland	http://www.mkzs.jaw.pl
Sindicato Nacional da Indústria et da Energia	Portugal	http://www.sindel.pt/
Independent Energy Trade Union Federation	Romania	
Fédération des Syndicats de Gaz Naturel - Medias	Romania	
Federatia Sindicatelor 'Gaz Romania'	Romania	
Fédération Nationale des Syndicats de l'Electricité	Romania	http://www.federatieunivers.ro
Trade Union of Electricity Workers of Serbia	Serbia	http://www.eps.co.yu/
Nezavisnost Trade Union of Chemical, Non-Metal, Energy and Mining Workers	Serbia	
Slovak Gas Industry Trade Union	Slovakia	
Slovak Trade Union of Energy Workers	Slovakia	
Syndicat des Ouvriers de l'Energie en Slovénie	Slovenia	http://www.sindikatsde.si
Federación de Servicios Públicos Solidaridad de Trabajadores Vascos	Spain	
Federación de Industrias Afines de UGT	Spain	
Federación de Servicios Públicos	Spain	http://www.fsp.es
The Union of Civil Servants	Sweden	http://www.stmf.se/
Swedish Municipal Workers Union	Sweden	http://www.kommunal.se/
The Union of Service and Communication Employees	Sweden	http://www.seko.se/

Swedish Union of Local Government Officers	Sweden	http://www.sktf.se/
Schweizerischer Verband des Personals Öffentlicher Dienste	Switzerland	http://www.ssp-vpod.ch
Turkish Municipal and General Workers' Union	Turkey	http://www.belediyeis.org.tr
Public Services Employees Union of Turkey	Turkey	www.genel-is.org.tr
All Municipal and Public Service Workers Trade Union	Turkey	http://www.hizmet-is.org.tr
Union of All Municipality Civil Servants	Turkey	http://www.tumbelsen.org.tr/
GMB	United Kingdom	http://www.gmb.org.uk/
PROSPECT	United Kingdom	http://www.prospect.org.uk/
Transport and General Workers Union	United Kingdom	http://www.tgwu.org.uk/
UNISON	United Kingdom	http://www.unison.org.uk/
Unite the Union	United Kingdom	http://www.amicustheunion.org

ETUC

www.etuc.org

European unions federations / Fédérations syndicales européennes

EAEA Alliance européenne des médias et du spectacle	www.union-network.org
EUROCOP Confédération européenne de la police	www.eurocop-police.org
EFBWW/FETBB Fédération européenne des travailleurs du bois et du bâtiment	www.efbww.org
EFFAT Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme	www.effat.org
EFJ/FEJ Fédération européenne des journalistes	www.ifj.org
EMCEF Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie	www.emcef.org
EMF/FEM Fédération européenne des métallurgistes	www.emf-fem.org
EPSU Fédération européenne des services publics	www.epsu.org
ETF Fédération européenne des travailleurs des Transports	www.itfglobal.org
ETUCE/CSEE Comité syndical européen de l'éducation	www.csee-etuce.org
ETUF-TCL/FSE-THC fédération européenne du Textile, de l'habillement et du cuir	www.etuf-tcl.org
UNI-EUROPA Fédération des services et des Communications	www.uni-europa.org
TUC	www.tuc.org.uk
EMF	www.emf-fem.org

РАБОТОДАТЕЛИ

Федерации на работодателите **EURELECTRIC**

www.eurelectric.org

A - Austria

Industriellenvereinigung - I.V.
Association of Austrian Electricity Companies (VEO)

www.iv-net.at

B - Belgium

Fédération des Entreprises de Belgique - Verbond van Belgische Ondernemingen - FEB-VBO

www.vbo-feb.be

BUL - Bulgaria

Bulgarian Industrial Association - Union of the Bulgarian Business - BIA
Natsionalna Elektricheska Kompania EAD (NEK EAD)

www.bia-bg.com
www.nek.bg

CG – Montenegro

Montenegrin Employers Federation - MEF (Unija poslodavaca Crne Gore - UPCG)

www.poslodavci.org

CH - Switzerland

Fédération des entreprises suisses - Economiesuisse
Confederation of Swiss Employers
VSE / AES

www.economiesuisse.ch
www.arbeitgeber.ch
www.strom.ch

CRO - Croatia

Croatian Employers' Association (Hrvatska Udruga Poslodavaca) - HUP
Croatian EURELECTRIC Section, Croatian Chamber of Economy

www.hup.hr
www.hgk.hr

CY - Cyprus

Employers & Industrialists Federation Cyprus - OEB
Electricity Authority of Cyprus

www.oeb.org.cy
www.eac.com.cy

CZ - Czech Republic

Confederation of Industry of the Czech Republic - Svaz průmyslu a dopravy České republiky - SPCR
CSZE - Czech Association of Employers in Electricity Industry

www.spcr.cz
www.csze.cz

D - Germany

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. - BDI
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. - BDA
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.

www.bdi.eu
www.bda-online.de
www.bdew.de

DK - Denmark

Confederation of Danish Industry - DI
Confederation of Danish Employers - DA
Danish Energy Association

www.di.dk
www.da.dk
www.danel.dk

E - Spain

Confédération des Employeurs Espagnols - CEOE
Asociación Espanola de la Industria Eléctrica (UNESA)

www.ceoe.es
www.unesa.es

EE - Estonia

Estonian Employers' Confederation - ETTK
Eesti Energia AS

www.ettk.ee
www.energia.ee

F - France

Mouvement des Entreprises de France - MEDEF
Union Française de l'Electricité (UFE)

www.medef.fr
www.ufe-electricite.fr

FIN - Finland

Confederation of Finnish Industries - EK
Finnish Energy Industries

www.ek.fi
www.energia.fi

GB - United Kingdom

Confederation of British Industry - CBI
Energy Networks Association (ENA)
Association of Electricity Producers (AEP)

www.cbi.org.uk
www.energynetworks.org
www.aepuk

GR - Greece

Hellenic Federation of Enterprises - SEV
Public Power Corporation S.A. (PPC S.A.)

www.sev.org.gr
www.dei.gr

H - Hungary

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége - MGYOSZ
(Confederation of Hungarian Employers and Industrialists)
EMT - Eurelectric Magyarországi Tagozata

www.mgyosz.hu
www.eurelectric.hu

I - Italy

Confederazione Generale dell' Industria Italiana - CONFINDUSTRIA
Union of Italian Electricity (UNEI)

www.confindustria.it
www.unei.it

IRL - Ireland

Irish Business and Employers Confederation - IBEC
Electricity Supply Board (ESB)

www.ibec.ie
www.esb.ie

IS - Iceland

SI - Federation of Icelandic Industries (Samtök iðnaðarins)
SA - Confederation of Icelandic Employers (Samtök atvinnulífsins)
SAMORKA Icelandic Energy and Utilities

www.si.is
www.sa.is
www.samorka.is

L - Luxembourg

Fedil - Business Federation Luxembourg
CEGEDEL S.A.

www.fedil.lu
www.cegedel.lu

LT - Lithuania

Lietuvos Pramonininkų Konfederacija - Lithuanian Confederation of Industrialists
- LPK
Lietuvos Energija AB

www.lpk.lt
www.lpc.lt

LV - Latvia

Latvijas Darba Devēju Konfederacija - Employers' Confederation of Latvia -
LDDK
Latvian Association of Power Engineers and Energy Constructors (LEEA)

www.lddk.lv

M - Malta

Malta Federation of Industry - MFOI
ENEMALTA Corporation

www.foi.org.mt
www.enemalta.com.mt

MK - Macedonia, The Former Yugoslav Republic Of

JSC Macedonian Power Plants

elem.com.mk

N - Norway

Confederation of Norwegian Enterprise - NHO
Norwegian Electricity Industry Association (EBL)

www.nho.no
www.ebl.no

NL - The Netherlands

Vereniging VNO-NCW
ENERGIENED, Federation of Energy Companies in the Netherlands

www.vno-ncw.nl
www.energiened.nl

P – Portugal

Associação Industrial Portuguesa - AIP
Confederação da Indústria Portuguesa – CIP
ELECTOR, Portuguese Association of Electric Power Utilities

www.aip.pt
www.cip.org.pt
www.electpor.pt

PL – Poland

Polish Confederation of Private Employers Lewiatan – PKPP Lewiatan
Energy Management & Conservation (EMCASA)

www.prywatni.pl

RO – Romania

Alianta Confederatiilor Patronale din Romania – ACPR
Romanian Institute for Energy Development Studies (IRE)

www.acpr.ro
www.ire.ro

RSM - San Marino

Associazione Nazionale dell'Industria Sammarinese-ANIS

www.anis.sm

S – Sweden

Svenskt Näringsliv (Confederation of Swedish Enterprise) - SN
Svensk Energi Swedenergy AB

www.svensktnaringsliv.se
www.svenskenergi.se

SK – Slovakia

Republikova Unia Zamestnavatelov (RUZ)
Slovenské Elektrárne a.s. (SE, a.s.)

www.ruzsr.sk/?pageid=35

SLO – Slovenia

Združenje Delodajalcev Slovenije - ZDS (Employers' Association of Slovenia)
Holding Slovenske Elektrarne d.o.o.

www.zds.si/en
www.seas.sk

TR - Turkey

Turkish Industrialists' and Businessmen's Association - TÜSIAD
Turkish Confederation of Employer Associations - TISK
TESAB (Association of Turkish Electricity Industry)

www.tusiad.org.tr
www.tisk.org.tr
www.tesab.org.tr

Работодатели

CEZ (Czech Republic)	www.cez.cz
ESB (Estonia)	www.energiaaudit.ee
Total (France)	www.total.com
Suez (France)	www.suez.com
EDF (France)	www.edf.com
Rhodia (France)	www.rhodia.com
E.on (Germany)	www.eonenergy.com
RWE (Germany)	www.rwe.com
Enel (Italy)	www.enel.com
Elektrownia Laziska (Poland)	www.ellaz.pl
Electrica (Romania)	www.electrica.ro
Vattenfall (Sweden)	www.vattenfall.com
BT (UK)	www.btplc.com
British Gas (UK)	www.britishgas.com
Centrica (UK)	www.centrica.co.uk
National Grid (UK)	www.nationalgrid.com

Европейски обсерватории

Industrial Relations	www.eurofound.europa.eu/eiro/
Working Conditions	www.eurofound.europa.eu/ewco/
EU Employment Observatory	www.eu-employment-observatory.net
French Public Service Observatory	www.fonction-publique.gouv.fr

Други

European Social Fund	www.ec.europa.eu/employment_social/esf
EQUAL	www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

За повече информация

Link to Joint Texts: <http://www.epsu.org/r/317>

Links to International Framework Agreements:

EDF: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/921/en/1/ef07921en.pdf>

SUEZ: <http://eurofound.europa.eu/eiro/2007/09/articles/EUO07090491.htm>

Suez on Equality and diversity:

http://www.archives-suez.com/document/?f-presse/en/DP_women_SUEZ_en_28092007.pdf

ECOTEC 2001 Report:

<http://www.ec.europa.eu/energy/electricity/publications/doc/ecotecfinalreport.pdf>

ECOTEC 2007 Report: <http://www.epsu.org/a/2939>

Приложение 5: Контролен лист за реструктурирането

Да се попълни

Бележки

¹ ILO 1999 *Report for the discussion at the tripartite meeting on managing the privatisation and restructuring of public utilities*. Geneva: ILO.

² ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Brussels; European Commission.

³ A Proposal for a Directive of the European Parliament and of the on the promotion of the use of energy from renewable sources (Brussels, 23.1.2008 COM(2008) 19 final). Brussels: European Commission.

⁴ ECOTEC Research and Consulting 2007 *The employment impact of opening of electricity and gas markets*, Brussels; European Commission.

⁵ Rogovsky, N., Ozoux,p., Esser, D., Marpe, T. and Broughton, A. 2005 *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, Geneva: ILO.

⁶ ECOTEC 2007, Ibid.

⁷ Blyton et al, 2001: 447

⁸ Hancké, 2000: `European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry` European, *Journal of Industrial Relations*, Vol.6 No.1, p. 41.

⁹ Ibid, p55.

¹⁰ `The role of European trade unions in organisational restructuring processes – obstacles or facilitators?` in *Market driven restructuring: the case of the UK* in Bruggeman. F. and Gazier, B. (Eds) Innovative Restructuring in Europe, Cheltenham: Edward Elgar with Greg Thomson and Geof Luton (forthcoming 2008).

¹¹ Central and Eastern European Energy Outlook, KMPG, 2007

¹² ECOTEC Research and Consulting 2001 *The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment: A final report to the European Commission*, Brussels; European Commission.

¹³ Lawrence, P. and Lorsch, J. 1967 *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison Wesley.

¹⁴ Climate Change and Employment (Various – YEAR ?)

¹⁵ Ireek W, Thomas S, et al, Der energieSparFonds für Deutschland, edition 69 der Hansböckler stiftung, 2006

¹⁶ ETUC Study Climate Change and Employment 2007

¹⁷ Papadakis, K. `Research on transnational social dialogue and International Framework Agreements (IFAs)`, in *International Labour Review*, Vol. 147, No.1, 2008.

¹⁸ European Employment Observatory website: www.eu-employment-observatory.net/

¹⁹ Climate Change and Employment SDA et al 2005:50

²⁰ European Employment Strategy 2000

²¹ Bailey, D. and Kobayashi, S. `Life after Longbridge? Crisis and Restructuring in the West Midlands Auto Cluster`, in M.Farschi, O.Janne and P.McCann (ed.s), *Industrial Regeneration and Regional Policy Options in a Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar. Forthcoming 2007.

²² Tech, D (2006) MIRE.