



Tjeklister vedrørende omstruktureringsprocesser



Tjeklister vedrørende omstruktureringsprocesser

Europa-Kommissionen

DG Beskæftigelse, sociale spørgsmål og lige muligheder

Kontor F.3

Manuskript afsluttet i februar 2009

Hverken Europa-Kommissionen eller nogen anden person, der handler på Kommissionens vegne, kan holdes ansvarlig for eventuel anvendelse af oplysninger i denne publikation.

© photos: IStock

Enhver anvendelse eller gengivelse af fotografier, der ikke er omfattet af De Europæiske Fællesskabers ophavsret, kræver ansøgning herom hos ophavsretsindehaveren/-indehaverne.

Yderligere oplysninger om EU fås på internet via Europa-serveren (<http://europa.eu>)

Europe Direct er en service, der har til formål at hjælpe med at besvare Deres spørgsmål om Den Europæiske Union

**Frikaldsnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*)Nogle mobiloperatører tillader ikke opkald til 00 800-numre eller tager betaling for sådanne opkald.

Omstrukturering er hårdt for involverede aktører, især for arbejdere og regioner. Den nuværende finanskriser, som rammer alle økonomierne i EU, bekræfter dette. Krisen har alvorlige negative indvirkninger på beskæftigelsen som følge af, at et stigende antal virksomheder tvinges til at omstrukturere deres aktiviteter.

De forskellige aktører, der er involveret i omstruktureringen, har alle den fordel, at de arbejder sammen for at sikre sammenhæng og synergier mellem deres specifikke roller i processen omkring at forudse og styre forandring og omstrukturering. For at maksimere chancerne for en vellykket omstilling af de arbejdstagere, der bliver ledige, de omstrukturerede virksomheder og de påvirkede regioner, skal der træffes hurtige foranstaltninger som en del af en omstillingsplan koordineret af en specifik ekspertgruppe eller lignende struktur.

For at hjælpe de aktører, der står over for en omstrukturingsproces i deres region eller i deres virksomhed, vil Kommissionen gerne stille et sæt omfattende tjeklister til deres rådighed med konkrete handlinger rettet mod at forudse, styre og reagere på omstrukturering.

Disse tjeklister er baseret på en række praktiske eksempler på god praksis i forbindelse med at forudse og styre forandring og omstrukturering inden for forskellige nationale rammer, industrielle relationssystemer og økonomiske og sociale sammenhænge. Selv om de bedste fremgangsmåder, der henvises til i siderne, ikke er lette at overføre, kan de alle fungere som inspirationskilde.

Tjeklisterne er organiseret som et sæt sider rettet mod hver enkelt af de involverede hovedaktører (virksomheder, medarbejderrepræsentanter, sociale partnere, regionale myndigheder, nationale myndigheder og medarbejderne selv). Handlingerne i hver side er opdelt efter timingen af de handlinger, der skal finde sted (handling og instrumenter skal udvikles på en permanent basis, handlinger skal foretages, og handlinger skal udvikles bagefter).

Tjeklisten er baseret på resultaterne af en workshop organiseret af DG EMPL, i Bruxelles den 11. februar 2009. Mere end 40 eksperter i omstrukturering fra hele Europa deltog i denne workshop og identificerede mere end 600 handlinger. Denne tjekliste er en syntese af de vigtigste identificerede handlinger.

INDLEDNING

I de senere år har EU lanceret adskillige initiativer, når det gælder at forudse og styre forandring og omstrukturering (f.eks. oprettelse af Omstrukturingsforum, hvor mange eksempler på innovative fremgangsmåder er blevet drøftet). Europa-Kommissionen finansierede også adskillige undersøgelser vedrørende dette emne og støttede det fælles europæiske arbejdsprogram for de sociale partnere, som også omfattede et integreret projekt vedrørende omstrukturering i EU27-landene¹.

Siden slutningen af 1990'erne med den ændrede hastighed og former for virksomheds-omstrukturering er

¹ Siden 2004 er de Europæiske Partnere begyndt at udføre omfattende nationale undersøgelser af omstrukturering i EU's medlemsstater. Ud over en række nationale akter og nationale seminarer med sociale partnere, er der indtil nu gennemført to sammenlignende rapporter om omstrukturering i de nye medlemsstater og ti "gamle" medlemsstater. For øjeblikket er projektet i slutfasen og dækker syv EU-lande, før en afsluttende evalueringsrapport og større konference afslutter projektet i 2010. For yderligere information og links henvises til litteraturafsnittet.

forudseenhed blevet et vigtigt spørgsmål. Nye fremgangsmåder fra forskellige aktører inden for og uden for virksomhederne er dukket op. De viser, at omstrukturering kan styres på en lettere måde og med større succes, hvis sociale og regionale aktører kunne forudse de negative virkninger på kort sigt (operationel forudseenhed) og, frem for alt, hvis de klarer at foreberede ændringer på langt sigt (strategisk forudseenhed).

Strategisk og operationel forudseenhed med hensyn til ændringer og omstrukturering er ikke kun et nødvendigt krav for håndtering af processerne på en socialt ansvarlig måde og at mildne deres sociale virkning. Det er også en uundværlig forudsætning for økonomisk succes og virksomheders konkurrenceevne. Det kan være et nyttigt bidrag til virksomhedens holdbarhed og konkurrenceevne aldrig at miste virksomhedens strategisk ønskelige udvikling af syne og at placere forandring-processerne inden for langtidsrammer for analyse og håndtering (i modsætning til beslutningstagning baseret på søgning efter kortsigtet profit eller kapitaliseret værdi). Denne påstand gælder også for økonomiske sektorer, regioner og økonomier som helhed.

Betydningen af tid og rum

Jo mere tid aktørerne har til at agere før offentliggørelsen af en omstrukturering (eller endog efter offentliggørelsen, men før iværksættelsen af omstrukturingsplanen), desto mere plads til drøftelse har de til at forudse og styre på en ansvarlig måde og til at finde løsninger på de økonomiske og beskæftigelsesmæssige problemer, den måtte medføre. Den periode, der gives til omstrukturering (specielt i sammenhæng med acceleration af forandring) er for nylig blevet gjort til en vigtig faktor, der er bestemmende for aktørernes evne til at kontrollere situationen, at finde frem til bestemte risici (for eksempel afhængigt af de involverede arbejdstagers specifikke kvalifikationsniveau, alder, helbred og køn) og at agere på en proaktiv måde.

Det betyder, at den enkelte aktørs type af forudseende handling stærkt afhænger af den tidsperiode, de har til rådighed før, under og efter offentliggørelsen. Der er grader af forudsigelighed ved håndtering af forandring. Det afhænger af, hvor tidsmarkøren er placeret.

En høj grad af forudsigelighed er mulig, når forudseenhed anvendes som en **permanent** overvågningsproces for udvikling af arbejdstagernes beskæftigelsesmulighed og holdbare aktiviteter for virksomheden. Sådant en **ex ante metode** har til formål på forhånd at udtænke og implementere strategier, fremgangsmåder og foranstaltninger, der bidrager til at sætte virksomheder og arbejdstagere i stand til at tilpasse sig til alle interne og eksterne chok og forandringer. Nationale, regionale og sektorielle overvågningssteder, der beskæftiger sig prospektivt med udvikling af beskæftigelse, færdigheder og karrierer, hører til denne kategori. Tidlige advarselsmekanismer griber normalt ind lidt senere, men ligger stadig inden for dette tidlige stadium af forudseenhed, der giver aktørerne tid til at opbygge en fælles repræsentation af den fremtidige økonomiske og sociale udvikling.

Forudseenhed kan også være beregnet til at styre en bestemt omstrukturingsproces på den bedst mulige måde, at finde alternativer og at begrænse dens negative sociale virkninger i henhold til en **"afhjælpende" eller en ex post metode**. I denne sammenhæng opfattes og anvendes værktøjer og procedurer på et tidligt stadium til at forberede arbejdstagere, virksomheder, arbejdsprocesser og det lokale arbejdsmarked til følgerne af en omstrukturering, der allerede er på vej. Formålet er her at mildne virkningerne af omstruktureringen på arbejdstagernes beskæftigelsesvej og den berørte regions økonomiske situation.

I det sidste stadium er der strategier, der sigter mod at styre en midlertidig krise ved at indføre forskellige værktøjer (f.eks. under den nuværende krise korttidsarbejde eller styrkelse af planer i forbindelse med midlertidig arbejdsløshed, deltidsarbejde etc.). Hovedidéen bag denne

metode er at finde måder, hvorpå man kan bevare arbejdsstyrken under krisen og derefter være klar til at starte den normale procedure igen efter krisen. Men det er også vigtigt at medtage det faktum, at en krise kan stimulere nødvendigheden for at accelerere strukturalpasninger.

Det er klart, at den nuværende økonomiske krise drastisk reducerer tid og plads til forberedende indgreb samt de sociale og regionale aktørers evne til at implementere forberedende løsninger. Men selv i denne kriseperiode er tid stadig en vigtig faktor for at klare krisesituationen (f.eks. brug af korttidsarbejde suppleret med uddannelse).

En spørgsmål med flere niveauer og flere aktører

Forudseenhed kan bruges af de berørte aktører på forskellige niveauer (europæisk, nationalt, regionalt, sektorielt og virksomhedsniveau). Hvordan kan aktørerne være involveret i at forberede forandring på en permanent måde (specielt før offentliggørelse af omstrukturering)? Hvilken kapacitet har aktørernes til at opbygge en fælles diagnose for en omstrukturingsituation og at regulere situationen? Er der fælles diagnoser og en fælles opfattelse af krisen og dens årsager?

Alle aktører kan spille en aktiv rolle i at forudse og styre forandring, hvilket nye og innovative fremgangsmåder viser. I en sammenhæng med flere aktørers forudseenhed er de berørte aktører ikke kun inden for, men også uden for virksomheden. En fremgangsmåde med flere aktører kræver også stærke indbyrdes forbindelser mellem forskellige handlingsniveauer (mobilisering af virksomhedsstrategier, lokal håndtering, fagforeninger, offentlige myndigheder, regionale organer, overvågningssteder, universiteter, det europæiske niveau etc.). **Mangfoldigheden af disse interaktioner, der betinger de forskellige aktørers rolle, er en kompleks faktor. Den betyder også, at visse handlinger og visse politikker er vanskeligere at bringe i anvendelse på små og mellemstore virksomheder (SME'er).**

Med hensyn til **virksomhederne**, vedrører det sociale ansvar for at forudse og styre forandringer både virksomhedernes interne og eksterne ansvar (lokalt, nationalt eller europæisk/internationalt niveau). Det vedrører for eksempel involvering af virksomheden i den økonomiske revitalisering af det område, der er ramt af omstruktureringen og har således til formål at sikre genindslusning af overtallige arbejdstagere.

Fra **medarbejderrepræsentanternes** perspektiv er forudseenhed i høj grad knyttet til deres evne til at udøve deres sociale og økonomiske rettigheder i rette tid på forskellige niveauer (arbejdsplads, virksomhed, koncern og på nationalt og europæisk plan). Dette forudsætter naturligvis en effektiv og konstruktiv måde at implemen-

tere information, rådgivning og forhandlingspraksis på i virksomheden såvel som på concernplan.

Fra den **enkelte arbejdstagers** synspunkt hviler forudseenhed på hans evne til som individ at vælge og udnytte et uddannelsesprogram for at forbedre sine ansættelsesmuligheder på arbejdsmarkedet og at lette karriereskift og arbejdsliv. Hvor store vanskeligheder overtallige arbejdstagere møder, varierer efter deres kvalifikationer, idet risikoen er større, desto lavere kvalifikationsniveauet er. Med hensyn til ansættelsesmuligheder er det indlysende, at den enkelte arbejdstager ikke kan betragtes isoleret, men at andre aktører (arbejdsgiver, medarbejderrepræsentanter, sociale partnere, myndigheder) spiller en vigtig rolle med hensyn til at støtte, motivere og godkende de enkelte arbejdstagere.

For **sociale partnere**, er kollektive overenskomstforhandling og andre former for to- eller trepartsforhandling og dialoget af de vigtigste værktøjer til at foruse og styre på virksomheds- og sektor- (national og europæisk/internationalt) plan. Sociale partnere spiller også en vigtig rolle med hensyn til den "sociale opfattelse" af en given omstrukturingsituation.

Nationale og regionale myndigheder kan også udvikle specifikke handlinger, der støtter mennesker og virksomheder med hensyn til at forudse og styre forandring og omstrukturering. Regionale myndigheder spiller en særlig rolle for koordinering af alle aktører og for at tilbyde hurtige reaktioner.

VIRKSOMHEDER

Virksomheder står i centrum for omstrukturingsprocessen. Enhver effektiv forudseende handling og socialt ansvarlig omstrukturering **skal hovedsageligt starte og gennemføres inden for den enkelte virksomhed**. Interne handlinger er dog ofte utilstrækkelige til at forebygge eller lette den sociale indvirkning af omstrukturering. Det skal kombineres med parallelle foranstaltninger og midler, der iværksættes af **andre aktører** (sociale partners organisationer, offentlige myndigheder og de enkelte arbejdstagere) **på andre ledelsesniveauer** (lokalt, regionalt, nationalt, sektorielt og europæisk).

Et vigtigt element for enhver vellykket forudseenheds-strategi og forebyggelse af den negative sociale indvirkning af omstrukturering består i at opbygge **en kultur og fremgangsmåder til permanent tilpasning til forandring** ved at skabe og følge - **på permanent basis** - de instrumenter, der vil fremme en lettere tilpasning og vil hjælpe med til bedre at klare krisesituationer, når de opstår: At udvikle specifik viden og ekspertise omkring håndtering af forandring, udvikling af strategier til krisehåndtering og til at skabe tidlige advarselsystemer. Dette betyder, at den strategiske dimension er integreret i virksomhedsstyring i modsætning til kortsigtede målsætninger om fortjeneste eller værditilvækst. Til dette formål lader oprettelse inden for de enkelte

virksomheder af **forandrings-ledere**, som vil indgå samarbejde med tilsvarende enheder på andre niveauer (specielt på regionalt, nationalt og sektorielt plan), til at være yderst nyttigt.

Det lader også til at være vigtigt at understrege den rolle, som virksomhederne kan spille vedrørende deres medarbejders **ansættelseevne** eller evne til at tilpasse sig. Udviklingen af arbejdstagernes kompetencer er vigtigt for virksomhedens succes og arbejdstagerens evne til at styre sit arbejdsliv.

SME'er lades ofte uden for de fleste uddannelses- og støtte-tiltag og oplever derfor særlige vanskeligheder med hensyn til at håndtere organisationelle og brede økonomiske forandringer. Dette er helt klart et ugunstigt scenario i kraft af den betydning, som SME'erne har for jobs og vækst inden for EU. For at afhjælpe dette problem kan de **sektorielle organisationer og de regionale myndigheder** tilbyde værktøjer og metoder (f.eks. samling af ressourcer) til at tage højde for SME'ernes tid, kulturelle og finansielle egenart. Disse indgreb hjælper ikke alene med til at uddanne og støtte SME-arbejdstagere, men giver også virksomheden strategisk vejledning, hvilket er et vigtigt trin til positiv håndtering af forandring.

PERMANENT HANDLING

Virksomheders **strategiske planlægning** handler om at overvåge situationen og den sandsynlige udvikling af virksomhedens økonomiske og finansielle situation på permanent basis samt om tekniske udviklinger i lyset af bredere trends på markedet, i sektoren og i samfundet og at tage højde for virksomhedens position i de globale forsyningskæder. Det er vigtigt, at **overvejelser vedrørende menneskelige ressourcer, beskæftigelse og færdigheder er i centrum for denne strategiske planlægning**, også ved tæt involvering af personalestyringsressourcer (HRM) i øvelsen. Dette omsættes i en konkret politik om **frem-synet ansættelses- og færdighedsplanlægning (beskæftigelsesmuligheds-foranstaltninger)**.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Strategisk langtidsovervågning, også på transnationalt plan</p> <ul style="list-style-type: none"> Overvågning af situationen på permanent basis og sandsynlig udvikling af virksomhedens økonomiske og finansielle situation samt teknologiske udviklinger i lyset af bredere trends på markedet, i sektoren og i samfundet. Udvikle forretningsplanstrategier, der omfatter analyse af sektorrelle specificiteter og identifikation af virksomhedens position i de globale forsyningskæder. Sætte overvejelser omkring personale, beskæftigelse og færdigheder i centrum for strategisk planlægning, inklusive tæt involvering af HRM i øvelsen. <p>Løbende kortlægning af virksomhedernes beskæftigelses- og færdighedsbehov</p> <ul style="list-style-type: none"> Udvikle langtidspanlægning af kvantitative og kvalitative behov ("job-observatorium") knyttet til innoverings- og udviklingsstrategier. <p>Planlægning af foranstaltninger vedrørende beskæftigelse og færdigheder</p> <ul style="list-style-type: none"> Etablere en flerårsplan med medarbejderrepræsentanter. Levere jævnlig information og rådgivning om beskæftigelsesudvikling (kvantitativ og kvalitativ) og om forholdsregler til at tackle eventuelle negative eller problematiske udviklinger. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> Fleksibilitetsforanstaltninger: Indbygge langtid-fleksibilitet i arbejdsstyrkens struktur og interne regler for langtid-arbejdstidsfleksibilitet ("arbejdstidskonti"), jobrotation. Uddannelsesforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> Støtte til oprettelse af undervisningsrådgivere ("undervisnings-repræsentanter") til at hjælpe arbejdstagere med at vælge den rette undervisning; Udvikle individuel "Bilans de compétences" på periodisk basis (vurdering af den enkeltes kompetencer og motivationer med det formål at definere eller validere den enkeltes uddannelsesplaner); Give individuelle uddannelsesplaner (med kvantitative mål); Give individuelle undervisningskonti (konti med det formål at betale for undervisning efter den undervistes eget valg) og undervisningsbudget; Forberede undervisningspakker i samarbejde med eksterne aktører (regionale myndigheder, universiteter/teknologiske institutter, undervisningscentre, undervisere etc.); Tilbyde uddannelsesorlov ("Bildungsurlaub") reguleret enten via lov eller kollektivaftale. 	<p>Internt partnerskab: Medarbejderinvolvering og kollektive overseskomstafaler</p> <p><i>Medarbejderinvolvering, også på transnationalt plan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Eksistensen af en effektiv social dialog. Eksistensen af en permanent, regelmæssig og effektiv information og rådspørgning af medarbejderrepræsentanterne, så de kan bidrage fra begyndelsen og fremsætte deres synspunkter på alle aspekter af det aktuelle spørgsmål med opmærksomheden rettet mod sikring af fortløbig behandling af følsomme oplysninger vedrørende: <ul style="list-style-type: none"> Strategisk diagnose og orienteringer, Beskæftigelsesudviklingen (kvantitativ og kvalitativ) og foranstaltninger til at tackle eventuelle negative eller problematiske udviklinger. Investering i medarbejderrepræsentanternes kapacitetsopbygning, herunder med hensyn til tekniske færdigheder (økonomisk, finansielt, industrielt etc.). Eksistensen af systemer til tovejskommunikation og rapportering mellem forskellige niveauer af medarbejderrepræsentation (på europæisk, nationalt, regionalt, lokalt plan). Brug af Det Europæiske Arbejdsråd (EWC) til spredning af information gennem hele gruppestrukturen. <p>Kollektive overseskomstforhandlinger</p> <ul style="list-style-type: none"> Aftale med medarbejderrepræsentanterne om konkrete procedurer for håndtering af forandring og omstrukturering som personaleressourcer, beskæftigelses- og færdighedsspørgsmål. Brug af transnationale virksomhedsaftaler hvor det er egnet, som et værktøj til at definere ramme-procedurer for omstrukturering på europalisk plan og samtidigt give mulighed for tilpasning til nationale sammenhænge. <p>Eksterne partnerskaber</p> <p><i>Mod regioner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Eksistensen af jævnlige arbejdsrelationer og partnerskaber med regionale myndigheder, universiteter og uddannelses- og undervisningsleverandører, teknologiske institutter, udviklingsorganer og andre relevante interessenter; dele langtidstrategien med dem. Deltagelse, bidrag og udnyttelse af eksterne job og færdigheds-overvågningssteder. Deltagelse i partnerskaber, netværker og andre initiativer taget på andre niveauer (sektoriel, nationalt etc.).

<ul style="list-style-type: none"> Karriereudviklingsforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> • "Karreredage" (orienteringsværktøj vedrørende fagmæssige karrierebaner præsenteret ved åbent-hus-dage); • "Karriere-hjørner" (informationsmekanismer til rådighed for den enkelte arbejdstager om jobudvikling, foranstaltninger på vej og mobilitetsmuligheder); • Udvikle jobrotationsforanstaltninger. Andre foranstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> • Integre nye arbejdstagere (coaching, instruktører); • Deltage i læretid og dobbelte studiestrukturer. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øge de kontraktlige opgaver (afhængigt af den påkrævede kompetence: Funktionel fleksibilitet, jobudvidelse eller jobrotation). • Identificere færdigheds-"familier" for den enkeltes hovedkompetencer og for broer mellem dem; pas efter jobfamilier (mobilitetsværktøj). • Udvikle intern kommunikation om ledige stillinger inden for virksomheden eller koncernen. • Godkende og valider kendskab og erfaring via certificering (internt og eksternt). • Oprette planer rettet mod at opmuntre og fremme arbejdstagernes mobilitet mellem virksomhederne (mobilitetsgrupper fælles med andre virksomheder). <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lige behandling, alsidighed og specifik målretning mod sårbare grupper: Rapporter om lige behandling, fremme af kvinders adgang til tekniske beskæftigelser og minoritets- og sårbare gruppers adgang til kompetence- og funktionsmøveuer • Overvåge det psyko-socialt helbred med særligt fokus på tilpasning til forandring. 	<p>Mod erhvervs miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effektiv kortlægning og arbejde i forberedelse med alle interessenter (specielt den, der hører til firmaets værdikædet), som kan påvirkes af omstruktureringen og kan bidrage til at reducere dens virkning. • Effektiv deling af praksis med andre firmaer gennem lokale sektorielles arbejds giverorganisationer. • Opmærksomhed og støtte til hel forsyningslæden. • Oprettelse af og deltagelse i konkurrencecentre (sammenslutninger af virksomheder, forskningscentre og uddannelsesorganisationer, der er involveret i en fælles udviklingsstrategi rettet mod en synergi omkring innoveringsprojekter). • Oprettelse af fælles deltagelse i mobilitetscentre (centre, der er rettet mod at opmuntre og fremme mobilitet, specielt ved at hjælpe arbejdstagere og deres familier i deres perioder med mobilitet). • Oprettelse af eller deltagelse i drifts-netværk med SME'er.
---	--

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

Der er tre vigtige skridt i processen med at håndtere omstrukturering i virksomhederne på en socialt ansvarlig måde: For det første at **opbygge intern konsensus** om behovet for den; for det andet at **undersøge alle muligheder** for afskedigelser overvejes; for det tredje at organisere og levere **individuel og personlig støtte til arbejdstagere**, hvis afskedigelse ikke kan undgås, at øge deres chancer for hurtigt at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Disse skridt er ikke nødvendigvis kronologisk adskilt, de udvikles ofte samtidigt.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablere et klart forretningsgrundlag for forandring og omstrukturering. • Integre omstrukturingsplaner i virksomhedens langtidstrategi. • Videreføre omfattende information og rådgivning fra medarbejderrepræsentanterne vedrørende påtænkte omstrukturingsbeslutninger hurtigst muligt og i alle tilfælde på et tidspunkt, hvor mulighederne stadig er åbne, og give dem mulighed for at bidrage til og fremkomme med deres synspunkter på alle aspekter af disse beslutninger. • Bruge til de bedste EWC'er som et værktøj til meningsfyldt information og vejledning i tilfælde af transnational omstrukturering og udbredning af dens resultater gennem hele koncernstrukturen. • Involvere eksterne interessenter (regioner etc.) i den diagnose, der fører til omstrukturering. 	<p>Interne ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksistens af aftaler på nationalt eller transnationalt plan vedrørende håndtering af omstrukturering og særlige foranstaltninger. • Åbenhed og strategisk indstilling, der skal gennemstrømme hele organisationen, inklusive arbejdstagere • Informations- og rådgivningsprocedurer med medarbejderrepræsentanterne vedrørende alle tiltænkte foranstaltninger med det formål at nå bred konsensus om de planlagte foranstaltninger. • Aftale med medarbejderrepræsentanterne om den procedure, der skal følges i særlige omstruktureringssituationer. • Alle aktører skal involveres på en fair måde. • Garantier om lige behandling og muligheder for alle medarbejdere i virksomheden, undgå skævheden med lighed for alle og involver mellemlederne så meget som muligt.

<p>Undersøge alle muligheder før afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kun vælge afskedigelser som en sidste mulighed. • Tilrettelægge planlagte foranstaltninger over tid. • Undersøge alternative muligheder: Lade medarbejderne opkøbe virksomheden, naturlig afgang, især ved pensionering eller, som en sidste mulighed, førtidspensionering, forhandlet afgang, intern eller ekstern omplacering, nedsat arbejdsintensitet, nedsat arbejdstid, in-sourcing, professionel vejledning, hjælp til at finde andet job eller til at starte eget. • Planlæg rehabilitering og genanvendelse af industriarbejdere, der ellers vil blive forladt, både som en miljøforanstaltning og som en måde at absorbere en del af de tabte jobs på. <p>Individuel og personlig støtte til arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indret et informations- og rådgivningscenter, der kan give omfattende information til medarbejdere, der er opsagt eller er truet af opsigelse, om deres arbejdsmarked, deres rettigheder og opsigelsesbetingelser, der er forhandlet frem. • Skabe mobilitetsgrupper og omplaceringsenheder internt i virksomhederne (omstillingsgrupper). • Via disse celler og enheder eller andre tiltag: Sørg for beskæftigelses- og kompensationsforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uddannelse og omskoling, omplacering,</i> • <i>Hjælp med jobsøgning (inklusive betalt fritid til jobsøgning),</i> • <i>Rådgivning og psykologhjælp til såvel afskedigede arbejdstagere som dem, der forbliver i virksomheden,</i> • <i>Hjælp med et at oprette SME'er og kooperativer,</i> • <i>Betal en fair erstatning.</i> • Overvåg det psyko-sociale helbred som følge af omstrukturingsprocessen. 	<p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brug af etablerede arbejdsrelationer og partnerskaber med regionale myndigheder, universiteter og uddannelses- og undervisningsleverandører, teknologiske institutter, udviklingsorganer og andre relevante interessenter • Deltagelse i Regional Task Forces (fælles indsats for at støtte afskedigede medarbejdere, fonde for afskedigede medarbejdere etc.) • Deltagelse, brug af eller start af drifts-netværk med SME'er. • Effektiv opfølgning og support af hele forsyningskæden.
HANDLINGER	
<p>EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN</p> <p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer og genforhandle processen med medarbejderrepræsentanter. • Offentliggør en årlig social- og beskæftigelsesrapport med et afsnit helliget omstrukturering. <p>Følg op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrag til opfølgningen af afskedigede medarbejdere via deres professionelle karriere i en periode. 	

MEDARBEJDERPRÆSENTANTER

Medarbejderrepræsentanter på virksomheds- og koncernniveau er **ledelsens vigtigste modpart** under omstrukturingsprocesserne. De bør ikke desto mindre involveres og deltage aktivt i **alle forberedelsesforanstaltninger** og permanente mekanismer etableret af deres virksomhed internt og eksternt. De repræsenterer hele medarbejderstaben og er i en unik position til at arbejde med håndtering af forandringen, fremme problemfri forandring og omstrukturering og sikre, at medarbejderens interesser sikres.

PERMANENT HANDLING

Medarbejderrepræsentanter på virksomheds- og koncernniveau er uerstattelige modpartner for ledelsen i alle foranstaltninger, der sigter mod **at forudse og håndtere beskæftigelses- og færdighedsbehov**. De repræsenterer de endelige modtagere af disse policies – arbejdstagerne – og indtager derfor en privilegeret stilling ved mobilisering af dem. De har også et indgående kendskab til og ekspertise omkring disse spørgsmål og kan kontakte deres eksterne organisationer. Deres fulde deltagelse på tværs af hele processen omkring tilpasning af forandring og omstrukturering er på dette tidlige, forberedende trin vigtig.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Strategisk langtidsovervågning, også på transnationalt plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i permanent overvågning af situationen og sandsynlig udvikling af virksomhedens økonomiske og finansielle situation samt teknologiske udviklinger i lyset af bredere trends på markedet, i sektoren og i samfundet. • Deltage i og bidrage til forretningsplanstrategier, der omfatter analyse af sektorielles specificiteter og identifikation af virksomhedens position i de globale forsyningskæder. <p>Løbende kortlægning af virksomhedernes beskæftigelses- og færdighedsbehov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltage i identifikationen af nødvendige nye færdigheder (kvalitative og kvalitative) i forbindelse med innovations- og udviklingsstrategier. <p>Medarbejderinvolvering på det flerårige plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til flerårsplanen for beskæftigelse og færdigheder. • Deltage aktivt i informations- og rådgivningsprocedurer rettet mod at forberede udviklingen af beskæftigelsen og tilpasse foranstaltninger til at tackle problematiske udviklinger. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage via forhandling og kollektive overenskomstaftaler til fleksible og sikre kontraktlige arrangementer (langtids-flexitidsbeskæftigelse/uddannelse/karriereudvikling/mobilitet). • Deltage aktivt i forberedelse og tilpasning af alle de individuelle støtteforanstaltninger. • Fungere som "undervisnings-rådgivere" for arbejdstagere, specielt de mest sårbare (give personlig rådgivning om uddannelse, karriere, kurser, kvalifikationer, økonomisk hjælp til uddannelse etc.). • Oprette et stress-observatorium til overvågning af helbredsituationen med specielt fokus på tilpasning til forandring. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til at øge kontrakttopgaverne via forhandling og overenskomstaftaler. • Deltage og, når det er nødvendigt eller passende, forhandle alle de imødesete mobilitetsforanstaltninger. <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltage i definition, forhandling og implementering af politik vedrørende ligebehandling, anti-diskrimination og støtte til sårbare grupper. 	<p>Internt partnerskab: Medarbejderinvolvering og kollektive overenskomstaftaler</p> <p><i>Deltagelse i medarbejderinvolveringsprocedurer, også på transnationalt plan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lægge vægt på betydningen af at have beskæftigelses- og færdighedsspørgsmål i fokus for virksomhedens strategiske planlægning og beslutninger. • Eksistensen af egne mekanismer til overvågning af virksomhedens økonomiske og finansielle situation og sandsynlige udvikling og bidrage til information-, rådgivnings- og diagnostiseringsprocessen via deling af strategiske spørgsmål baseret på uafhængig analysekapacitet. • Deltagelse i strategisk og specifik beslutningstagning inden for virksomheden samt i alle informations- og rådgivningsprocedurer med relation til fremsynet beskæftigelses- og færdighedsplanlægning. • Investering i handling via EWC'er som et middel til udvikling af bred kundskab; udbrede den gennem alle gruppens niveauer via formelle og uformelle netværk og mekanismer. • Generel fremme af informationsudveksling mellem virksomhedsrepræsentanter og nationale repræsentanter – fagforeningskontorer på forskellige niveauer af virksomheden, samarbejde på tværs af fagforeninger og repræsentanter på forskellige niveauer (europæisk, nationalt og lokalt niveau). • Eksistensen af mekanismer til opbygning af kapacitet til indgreb gennem uddannelse i økonomiske, finansielle og industrielle spørgsmål for alle repræsentanter såvel som gennem eksterne eksperter. • Investering af tid og ressourcer i sårbare kategorier af arbejdstagere (kvinder, unge, handicappede, ældre etc.). • Garantier om lige behandling og muligheder for alle medarbejdere i virksomheden, undgå skævheden med lighed for alle og involvere mellemlederne så meget som muligt. <p>Kollektive overenskomstforhandlinger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement i aftaler med virksomhedens GPEC-type (HR, ansættelse/færdigheder og omstrukturingsplanlægning); introducere beskæftigelses/færdighedsspørgsmål i forudseenhedsaftaler. • Effektiv anvendelse af aftaler på internationalt virksomhedsplan til ovenstående formål, hvor det er passende. <p>Eksterne partnerskaber</p> <p><i>Mod regioner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i regionale partnerskaber og netværk, inklusive job- og færdigheds-overvågningssteder. • Deltagelse i tilsvarende initiativer taget på andre niveauer (sektorielt, nationalt etc.). <p><i>Mod erhvervs miljø</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablering af arbejdsrelationer og udvekslinger med repræsentanter for forsyningskæder. • Deltagelse i foranstaltninger rettet mod at støtte det omgivende erhvervs miljø. • Udvikling af udvekslinger via transnationale netværk. • Opfordring til handlinger over for underleverandørers medarbejdere inden for rammerne af omstrukturering.

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

Medarbejderrepræsentanter spiller en vigtig rolle i de tre hovedtrin af omstrukturingsprocesserne: Konsensusdannelse, udforskning af alle muligheder før afskedigelser og at yde personlig støtte til afskedigede arbejdstagere.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbygge en fælles diagnose sammen med ledelsen og bidrage til udbredelse af den på alle niveauer. • Deltage i og bidrage til ledelseshandlinger rettet mod information og rådgivning til medarbejderrepræsentanterne vedrørende retfærdiggørelsen af og det forventede indhold i omstrukturingsforanstaltningerne. • Brug af EWC som et forum og EU's sammenslutninger som en ressource til kompetence og viden i tilfælde af transnationale omstrukturingsstiltag. • Aftale virksomhedsspecifikke procedurer for håndtering af specifikke omstrukturingsituationer. <p>Undersøge alle mulige handlinger før afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltage fuldt ud i drøftelser med ledelsen omkring mulige alternativer til afskedigelser. • Engagere sig i rammeaftaler på EU-plan for håndtering af omstrukturering i samarbejde med EWC og hjælp fra nationale og EU-sammenslutninger. • Engagere sig i forhandlinger med ledelsen vedrørende indholdet af eventuelle alternative muligheder. • Udveksle erfaringer og idéer via netværksarbejde med de lokale aktører, europæiske repræsentanter og andre repræsentanter på tværs af værdikæden. <p>Individuel og personlig støtte til afskedigede arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til informations- og rådgivningcentre. • Bidrage til definition og implementering af alle støttemekanismer til individuelle arbejdstagere, der sandsynligvis vil blive afskediget, også via forhandlinger og aftaler hvor det er aktuelt. • Følge op på afskedigede medarbejdere, indtil disse har fundet et nyt job. 	<p>Interne ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til de forskellige tilgængelige instrumenter og ressourcer og deltagelse i kurser efterfulgt af kommunikation med arbejdstagerne. • Undersøge informations-/rådgivnings- og forhandlingsinstrumenter til bunds, både vedrørende procedureaspekter hos ledelsen og omstrukturering og specifikke foranstaltninger. • Åbenhed og strategisk indstilling, der skal gennemstrømme hele organisationen, inklusive arbejdstagerne og deres repræsentanter • Forbedring og fremme af sammenhæng blandt forskellige medarbejderrepræsentanters synspunkter. <p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i eksterne partnerskaber, i bredere netværk og i mekanismer og strukturer rettet mod at yde støtte til de enkelte arbejdstagere (f.eks. regionale arbejdsgrupper). • Fremme af integrationen af hele forsyningskæden i forberedelse og ledelse af omstrukturingsprocesser.

EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN

HANDLINGER
<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluere virkningerne af omstrukturering og om nødvendigt genforhandle aftaler. • Overvågning af effektiviteten af sociale omstrukturingsforanstaltninger. • Bidrage til og give udtryk for mening i den årlige social- og beskæftigelsesrapport. <p>Følge op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til opfølgningen af afskedigede medarbejdere via deres professionelle karriere i en periode.

MEDARBEJDERE

Medarbejdere er, sammen med virksomhederne, hovedaktøren i omstrukturingsprocessen – og samtidig meget ofte ofrene for omstrukturering. Uden præjudice for de øvrige aktørers ansvar for at skabe hele sættet af betingelser, der vil give medarbejderne en ægte mulighed for at finde vej gennem disse processer, afhænger succesen af enhver indsats for at mindske de sociale omkostninger ved omstrukturering for arbejdstagerens ansvars vedkommende af:

- At de selv viser initiativ, dynamik og positiv holdning hele tiden og ikke kun, når omstrukturering eller tab af job er et konkret perspektiv.
- Deres evne til at indsamle informationer, der vil hjælpe dem til at forstå situationen (om muligt forud for specifikke omstruktureringstiltag) og at bruge tilpasningsværktøjer.
- Deres nærhed til deres repræsentanter på alle niveauer.
- Deres evne til at stå til rådighed for arbejdsmarkedet og mobile og at muliggøre genindslutning på arbejdsmarkedet.
- Rammer og handlinger på plads for at støtte arbejdstagerne i at styrke deres **ansættelsesmuligheder**.

For denne gruppe af aktører er det specielt nødvendigt at understrege, at iværksættelse af **rammer og institutionelle** sammenhænge er en væsentlig faktor i deres evne til at gøre en indsats.

De muligheder, der tilbydes arbejdstageren med hensyn til uddannelse og støtte kan være ret så forskellige, alt efter arbejdstagerens kategorier (vikarbureau-medarbejdere, midlertidigt ansatte medarbejdere etc.) og også virksomhedernes størrelse.

PERMANENT HANDLING

Arbejdstagerne spiller en vigtig rolle for udvikling af deres kompetencer og færdigheder, så deres tilpasningsevne styrkes (beskæftigelsesevne). De øvrige aktører skal aktivt arbejde på at etablere de nødvendige rammebetingelser og institutioner for at arbejdstagerne kan engagere sig i handlinger for at nå disse mål.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Løbende kortlægning af beskæftigelses- og færdighedsbehov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikle mobilitet, kompetence og tilpasningsevne. • Deltage i og nøje følge – direkte eller via deres repræsentanter – kortlægningen af virksomhedens fremtidige færdighedsbehov samt udvikling af beskæftigelses- og færdighedsbehov i regionen. <p>Flerårplaner for beskæftigelse og færdigheder på virksomheds- og regionalt plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til flerårsplanen, direkte eller via deres repræsentanter. • Hold dig aktivt og permanent informeret om den oversikkelige udvikling af beskæftigelsen i virksomheden og i regionen og om de foranstaltninger, der imødeses til tackling af eventuelle problematiske udviklinger. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitetsforanstaltninger: Være åben over for udvikling af beskæftigelse og arbejdstid og fleksibilitet. • Uddannelsesforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> • Være åben for opdatering af færdigheder. • Udnytte din ret til uddannelse og kurser og acceptere den tilsvarende forpligtelse til at modtage uddannelse og kurser. • Udnytte den individuelle uddannelseskonto. • Investere i livslang læring og løbende faglige kurser. • Karriereudviklingsforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> • Oprette et CV; holde øje med interne karrieremuligheder. • Benytte Internet-værktøjer til information om branchen, udviklingen inden for beskæftigelsen og færdighederne inden for virksomheden og regionen. • Gå til en job-rådgiver; bed om en vurdering hos nogen fra virksomheden vedrørende færdighedsbehov og dine manglende færdigheder med henblik på uddannelse ("bilan de compétences"). • Arbejde på personligt eller fagligt projekt. • Udvikle sociale kompetencer. • Bed om jævnlig vurdering af arbejde og præstation og drøft karriere. • Benyt alle tilgængelige redskaber til orientering, karrierevejledning og mobilitetsmuligheder uden for virksomheden med henblik på individuel karriereplanlægning. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Være tilgængelig for kontraktlig polyvalens. • Bruge interne informationsværktøjer for intern mobilitet og overførsler. • Bed om dokumentation for grunduddannelse og videreuddannelse. • Søg aktivt information om fremtidige jobmuligheder (via lokale jobcentre, mobilitetspuljer etc.). <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til og holde dig informeret om implementering af politik vedrørende lige behandling, anti-diskrimination og støtte til sårbare grupper. 	<p>Internt partnerskab: Medarbejderinvolvering og kollektive overeskomstaftaler</p> <p><i>Medarbejderinvolvering, også på transnationalt plan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fastlæg betingelser for fremme af social dialog. • Permanent kontakt med medarbejderrepræsentanter om virksomhedens strategiske spørgsmål. • Jævnlig information tilgængelig på virksomheds-/sektor-/lokalt økonomisk miljø. <p>Kollektive overeskomstforhandlinger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information tilgængelig om eksisterende aftaler og procedurer for håndtering af forandring og omstrukturering, herunder den, der er indgået af ledelse og medarbejderrepræsentanter på transnationalt plan. <p>Eksterne partnerskaber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information tilgængelig om fremtidig beskæftigelse, uddannelses- og kursusmuligheder (med lokale og nationale myndigheder). • Åben deltagelse for alle i initiativer organiseret af regionale organer med henblik på at fremme beskæftigelsesmuligheder og færdigheder.

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

Mange af de handlinger, der skal iværksættes på permanent basis, er også nyttige hvis omstrukturering bliver en realitet. Medarbejdere, der engagerer sig proaktivt i disse permanente handlinger, er bedre forberedt til at modstå risikoen for arbejdsløshed og til at vende hurtigt tilbage til arbejdsmarkedet. Ud over disse permanente handlinger er visse andre meget nyttige, hvis omstrukturering opstår.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Søg information om virksomhedens strategi og arbejdsmarkedets udviklinger. • Søg information om virksomhedens udvikling og eventuelle omstrukturingsplaner. • Hold dig i nær kontakt med dine repræsentanter og deltag aktivt i informations-, rådgivnings- og udbredingsprocedure. <p>Inden for rammerne af muligheder for afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikl en individuel handlingsplan for jobsøgere (nyt job inden for virksomheden, nyt job i andre virksomheder, nyt job andetsteds etc.) og være åben for bevægelser interne/mellem virksomheder. • Anmod om individuelle møder med din chef før forhandling af den sociale pakke (for at definere den bedste pakke for din omplacering). • Involver dig i ledelsen af omstruktureringen (psykologisk effekt). • Bed om coaching under hele omstrukturingsprocessen. • Bed om uddannelse i jobansøgning, karriererådgivning og specifikt kursus i tråd med jobtilbud. • Brug "uddannelsesorlov". <p>Brug individuel støtte til medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hold dig i kontakt med medarbejderrepræsentanter om plan og proces for omstruktureringen. • Hold dig i kontakt med "omplaceringsenheder" eller "omstillingsgrupper" (grupper oprettet internt i virksomheden med en gruppe personer til at følge de medarbejdere, der afskediges), hvis de findes. • Registrer sig på arbejdsformidlingen (jobcenter) for at få oplysninger om jobtilbud. • Bed omarbejdsgiverens hjælp i perioden før afskedigelsen (betalt ledighed til jobsøgning; lokale faciliteter/støtte på virksomheden). • Bed om uddannelse i ledige perioder. • Øv dig i interview-teknikker. • Tag kurser i grundlæggende færdigheder umiddelbart efter afskedigelsen. • Ved mulighed for geografisk mobilitet eller overflytning skal du søge om hjælp til placering af øvrige familiemedlemmer. • Undersøg muligheden for "væksthuse" (som giver kollektiv støtte til mennesker, der starter deres egen virksomhed) hvis du vil starte egen virksomhed. • Bliv medlem af flere arbejds giverorganisationer (arbejdsgiverforeninger, jobpuljer, mobilitetsgrupper, færdighedsgrupper, lønoverførselssystemer etc.). • Tjek økonomiske muligheder fra institutioner til videreuddannelse. 	<p>Ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forståelig information om det juridiske og konventionale regelsæt omkring regler for omstrukturering. <p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Være i stand til at deltage i en jobskabesplan opstillet af myndighederne.

EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN

HANDLINGER
<p>Følg op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltag i forespørgsler omkring din karriereudvikling

SOCIALE PARTNERE OG SEKTORIELLE ORGANISATIONER

Sociale partnere repræsenterer arbejdsgivere og arbejdstagere på interprofessionelt og sektorielt plan. De spiller en hovedrolle for forberedelse og håndtering af forandring. **Evnen til at gribe ind på alle niveauer** (lokale, regionale, nationale, europæiske) via social dialog og kollektive overenskomstaftaler sætter dem i en privilegeret position til at koordinere handlinger, der har til formål at stimulere og udvikle sociale værktøjer til at forberede og håndtere omstrukturering. De er vigtige aktører inden for social innovation, økonomiske og sociale fremskridt, solidaritet, social inklusion og beskæftigelsespraksis af god kvalitet på alle niveauer (virksomhed, sektor, regioner). Skabelse af garanti, uddannelse og sikkerhedsfonde via kollektivt aftaler er en specielt vigtig praksis, der er udviklet i de senere år.

PERMANENT HANDLING

Sociale partnere og sektorielle organisationer spiller en vigtig rolle for at **forberede strukturforandringer og udvikle beskæftigelses- og færdighedsbehov**. Deres handling – specielt på sektorniveau – kan danne ramme om eller fungere som supplement til tiltag på virksomheds-, nationalt og regionalt niveau.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Løbende kortlægning af beskæftigelses- og færdighedsbehov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltag i etablering og håndtering af egnede tidlige advarselsignaler og relevante mekanismer til at forudsige eller forberede omstrukturering på nationalt, regionalt og sektorielt plan. • Opstil rammer på sektorielt plan for observering af makro-økonomiske forandringer og defineret af deres fælles sociale og beskæftigelsesmæssige mål. • Vær mobiliseret på langtidsprospektiv refleksion om udviklingen af beskæftigelse, jobs og færdigheder på sektorielt og regionalt plan, for eksempel, ved at deltage aktivt i sektorielle og territoriale observationsgrupper på disse områder. • Sørg for at fremme udveksling og forhandling om innovation og nye færdighedsbehov inden for økonomiske sektorer, opfordre til forhandling på dette område. <p>Udvikling af rammer og involvering af medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikl og skab nye rammer omkring specifikke kollektive overenskomstinstrumenter som ledsagelse til omstrukturering: Sørg for at fremme kollektive overenskomstaftaler på dette område på europalisk, nationalt, sektorielt, regionalt, lokalt og virksomhedsplan. • Udvikl mekanismer til gensidig fordeling af risici relateret til selvetabet af jobbene (garanti, uddannelse og jobsikkerhedsfonde) eller i samarbejde med offentlige myndigheder. • Gå i regulær forhandling (to- eller flerpartsforhandling) om procedurer til at forudsige og håndtere forandring og omstrukturering. • Opstil retningslinjer for restrukturering på sektorielt, nationalt og virksomhedsniveau. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Støt oprettelsen af en bevilling til en omplaceringsenhed eller et jobcenter for at få en klar diagnose af den enkelte arbejdstagers erhvervsfremtid. • Opstil eller bidrag til færdighedsudviklingsprogrammer på nationalt, regionalt og virksomhedsplan og omvendingsprocesser for de enkelte medarbejdere. • Støt dannelsen af faglig dokumentation til arbejdstagerne for at øge deres ansættelsesmuligheder. • Forbind faglig kursusvirksomhed med kvalitetsfremme af den enkeltes arbejde. • Øg den enkeltes bevidsthed om betydningen af forberedelse, specielt for de mest sårbare personer. • Støt personlige foranstaltninger. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at lette og sikre den faglige vej og overgang mellem beskæftigelsesperioder inden for og uden for virksomheden, specielt inden for rammerne af kollektive overenskomster. • Indgå aftaler om erhvervede kompetencer ("færdighedspas") • Sørg for at fremme innovative sociale foranstaltninger for at forbedre medarbejdernes interne og eksterne mobilitet (f.eks. udvikle personlige-/familiestøtteordninger). <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tag højde for den eksisterende adskillelse mellem medarbejderens regler for at undgå diskrimination og tag fat i spørgsmålet omkring opgradering af færdigheder eller myndiggørelse for sårbare medarbejdere. • Sørg for at fremme ligebehandling. • Sørg for at fremme adgang og tilbagevenden til beskæftigelse for sårbare grupper (ufaglærte, midlertidigt ansatte, deltidsansatte etc.). 	<p>Interne partnerskaber & social dialog: Medarbejderinvolvering og kollektive overenskomstaftaler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gunstige betingelser for fremme af social dialog. <p>Medarbejderinvolvering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordination af repræsentanters rolle og funktion på virksomhedsniveau, inklusive på europæisk plan (EWCEr) og generelt hos organisationer på lavere niveauer. <p>Kollektive overenskomstforhandlinger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordination af forskellige aktørers roller på forskellige niveauer: Nationalt, regionalt eller sektorielt. • Rammeskabelse via sektorielt eller mellemfaglig kollektiv overenskomstforhandling for transnationale aftaler på virksomhedsniveau vedrørende forberedelse og håndtering af omstrukturering og fremme af medarbejderrepræsentanternes involvering (inklusive EWCEr) i implementeringen af sådanne aftaler. • Forhandling af kollektive overenskomstaftaler om oprettelse af gensidighedsmekanismer for risici relateret til tab af job (garanti, uddannelse og jobsikkerhedsfonde) eller deltagelse i tilsvarende mekanismer skabt af offentlige myndigheder (på nationalt, regionalt eller sektorielt plan). • Udvikling af sektorielle procedureaftaler om forberedelse og håndtering af forandring (sektorielle overvågningssteder, færdighedsgrupper etc.). <p>Eksterne partnerskaber</p> <p>Med erhvervs miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forberedelses-indstilling i holdninger og adfærd hos virksomhedsledere og repræsentanter for SME'er. • Med højde taget for SME'ers situation og karakteristisk. • Situation hvor der opfordres til hjælp til SME'er • Drøftelse på lokalt arbejdsmarkedsplan fremmet og i samarbejde med beskæftigelsesagenturer. • Stærkt partnerskab på sektorielt niveau. <p>Med regioner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social dialog på virksomhedsniveau og sektorielt og kollektiv overenskomstforhandling åben for regionale og lokale myndigheder, beskæftigelsesagenturer og andre relevante regionale interessenter; transparente ved langtidstrategi. • Udvikling af samlet handling på området og fremme af tre- og firepartsaftaler (regionale myndigheder, sociale partnere, virksomheder) ved forberedelse. • Fremme af færdighedsudviklingspolitikker med fagfolk inden for sektoren og opfordring til afslutning af mellemfaglige regionale rammeaftaler, som også dækker SME'er. <p>På europæisk niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksistensen af referencerammer for forberedelse af forandring og omstrukturering (mellemfagligt og sektorielt). • Eksistensen af analyse- og referencerammer vedrørende udvikling af beskæftigelse og færdigheder på sektorielt plan. • Eksistensen af sektorielle partnerskaber på europæisk plan og dialog på europæisk plan (f.eks. fælles programmer, aftaler og fælles handlingsprogrammer/rammer).

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del forståelsen for økonomisk sammenhæng og diagnose blandt medlemmer og tilknyttede og med alle interessenter. • Aftal et klart forretningsgrundlag for forandring og omstrukturering. • Sørg for at fremme kommunikation med flere interessenter, netværksamarbejde og styring. <p>Undersøg og forhandl alle muligheder for at undgå afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at lette opstarten af en europæisk koordination af fagforeninger for at hjælpe EWC'erne med den præventive og proaktive rolle. • Sørg for at opfordre til forhandling på EU-niveau i tilfælde af transnational omstrukturering. • Hjælp virksomheder og medarbejdere til at identificere og forstå de fulde omfang af alternative muligheder. • Opstil rammer for og udvikl forhandlingsdynamikken i alle imødesete foranstaltninger for at tackle omstrukturering. • Forudse specifikke kollektive foranstaltninger for SME'er. • Støt forskning i differentiering og innovation (ændre produktionen og organiseringen af arbejdet), opfordre til tilpasning af medarbejderfærdigheder til de nye teknologier. • Sørg for at udvikle rådgivnings- og forhandlingsprocedurer for tilpasning til forandring baseret på implementering via kollektiv overenskomstforhandling af genindslusningspolitikker. • Sørg for at sikre fagforeninger og medarbejdersammenslutninger teknisk støtte til deres medlemmer. <p>Støt afskedigede medarbejdere individuelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Støt interne mobilitetsgrupper ("cellules de reconversion"). • Støt implementering af lokale mobilitetsplatforme (delt af flere virksomheder – især SME'er – på beskæftigelseszone-niveau). Denne mobilitetsplatform eller platform for genindslusning på arbejdsmarkedet er ikke knyttet til en virksomhed eller en sektor og skal have flere aktører. • Opret psyko-sociale hjælpeplanjer. • Sørg for at udvikle sektoriel kursufonde for omstilling. • Sørg for at udvikle foranstaltninger til fordel for geografisk mobilitet, f.eks. boligtilskud, flyttepenge. • Indfør funktionelle mobilitetsforanstaltninger baseret på virksomhedernes kvalitative behov. • Udarbejd værktøjer, der kan hjælpe folk med at tilpasse sig til arbejdsløshed/genansættelse. 	<p>Interne ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forhandling af aftaler på alle niveauer med tydelighed og social sammenhæng imellem. <p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde mellem alle interessenter: Territoriale myndigheder, private agenturer, NGO'er. • Samarbejde med regeringer for at fjerne barrierer (større fleksibilitet i krisetid). • Udvikling af netværk til fordel for SME'er. • På europæisk niveau: Definition af referencerammer for håndtering af omstrukturering.

EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN

HANDLINGER
<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overvåg efter omstrukturingsprocessen. • Sørg for at fremme udveksling af god praksis mellem alle aktører. • Overvåg aktuel praksis for at minimere sociale omkostninger og udbrede de bedste metoder. • Følg op på anvendelse af aftalerne (på alle niveauer). <p>Følg op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrag til opfølgningen af afskedigede medarbejdere via deres professionelle karriere i en fastlagt periode.

REGIONALE MYNDIGHEDER

Ved siden af nationale regeringer, spiller også regionale myndigheder en vigtig rolle i **koordinering af arbejdet for interessenterne**, der griber ind i alle regioner via omstrukturingsfunktioner eller er engagerede i processerne med at forberede dem (virksomheder, medarbejderrepræsentanter, sociale partnere og industriorganisationer, regionale udviklingsagenturer, uddannelses- og kursusinstitutioner, de enkelte medarbejdere etc.).

En anden opgave, der falder ind under de regionale myndighedsområde, har at gøre med **fremme af regional udvikling og økonomisk og social omstilling** i regioner, der sandsynligvis vil blive eller allerede er ramt alvorligt af omstrukturering.

Det virker vigtigt i den henseende, at regionerne skaber en **Regional indsatsgruppe** (et organ, der involverer alle interessenter, der har interesser i beskæftigelse i regionen) og trækker **"Forandringsledere"** med, som vil fungere som animatorer for alle de økonomiske, sociale og institutionelle aktører omkring disse to mål.

Effektiviteten af forberedelsesprocessen udviklet af aktørerne er forskellig, alt efter den tid, de har til at agere på en strategisk og effektiv måde. En tidlig diagnose bidrager til en effektiv forberedelse, mens en sen (eller fejlslagen) diagnose hindrer mulighederne for både strategisk og operationel forberedelse. Tid er virkelig en essential faktor.

PERMANENT HANDLING

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Løbende kortlægning af virksomhedernes beskæftigelses- og færdighedsbehov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indret regionale overvågningssteder for økonomisk forandring, beskæftigelse og færdigheder. • Indsaml data for planlægning på regionalt niveau. • Indret regionale efterretningssenheder, der skal overvåge økonomien og skabe videre advarselsystemer. • Opstil regulere arbejdsrelationer med store virksomheder til indsamling af oplysninger om strategiplaner, der påvirker regionens økonomi og en udveksling af regionale udviklingsperspektiver. • Overvåg tilgængelig kompetence. • Opret en klub af HRM-ldere vedrørende håndtering af forandring. <p>Flerårig virksomhedsplan, beskæftigelses- og færdighedsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at fremme og støtte regional udvikling: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gennemfør Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT)-analyse af den regionale økonomi, Sørg for at fremhæve området for nye investorer,</i> • <i>Find frem til innovativt ledende sektorer i området,</i> • <i>Analysér det lokale arbejdsmarked for risiko i ansættelsen,</i> • <i>Sammenkald aktører for at etablere en fælles diagnose,</i> • <i>Opret færdighedsplanlægnings-partnerskaber,</i> • <i>Udfør miljøundersøgelser for at se, om det er muligt at skabe nye jobs inden for miljøprojekter,</i> • <i>Overvej særlige økonomi-zoner,</i> • <i>Støt lokal virksomhedsskabelse,</i> • <i>Skab midler til forskning & udvikling (F&U),</i> • <i>Overvej offentlig støtte til grønne jobs.</i> • Hold dig informeret om virksomhedernes planer vedrørende udvikling af beskæftigelsen. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hjælp med dokumentation for grunduddannelse og videreuddannelse. • Sørg for at fremme regional livslang lærings-politik. • Foreslå tilpasning fordele til kursusvirksomhed. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opret database for arbejdsgivers behov for fleksibel arbejdskraft • Match arbejdstagere med arbejdsgivere. 	<p>Interne partnerskaber</p> <p><i>Inden for regionen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksistensen af permanente organer på lokalt plan til at overvåge forandring: En regional indsatsgruppe og "Forandrings-ledere" • Etablerede territoriale beskæftigelsesaftaler (interessentpartnerskaber for at bevare beskæftigelsen). • Etablerede regionale offentlig-private partnerskaber til overvågning og afhjælpning af omstrukturering. • Styrket institutionel regional struktur for kompetencer og færdigheder. • Styrket legitimitet for de regionale overvågningssteder. • Et perspektiv, der rækker ud over de traditionelle aktører, f.eks. rådgivning fra lokalbefolkningen. <p>Mod erhvervs miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fremme af privat-offentligt partnerskab for at forberede økonomisk forandring. • Samarbejde med universiteter, højere læreanstalter og F&U-institutioner. • Fremskaffelse af uddannelse for SME'er vedrørende beskæftigelse og færdighedsplanlægning. • Klynger (f.eks. store virksomheder og leverandører) identificeret. • Støtte til dialog mellem store virksomheder og SME'er. • Støtte til konkurrenceevnepuljer (virksomhedsklynger) og teknologiske platforme (fælles ansvar for F&U) samt F&U-femmedækkertøjer. <p>Eksterne ansvar og partnerskaber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i udveksling af god praksis på nationalt og europæisk plan.

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> Etabler et tidligt advarselssystem. Sammenkald aktører for at etablere en fælles diagnose. Foretag en vurdering af indvirkningen af omstruktureringen, som omfatter alle lokale partnere. <p>Undersøg alle muligheder før afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> Støt overtagelse af holdbare dele af det omstrukturerede selskab og skabelsen af nye virksomheder. Støt medarbejderovertagelse af virksomheder i krise eller uden arvinger Etabler en mobil omstillingsenhed (en kooperativ enhed til omstilling af medarbejdere, specielt til SME'er). Sørg for at fremhæve territoriet for nye investorer eller at konsolidere lokale enheder. Støt søgning efter de nye brugere af forladte lokaler. Sørg for at fremme formidling. <p>Sørg for at støtte afskedigede medarbejdere individuelt</p> <ul style="list-style-type: none"> Uddannelsesforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> Skab portaler for beskæftigelsesrådgivning og træning; Sørg for at fremme undervisning via offentlige omstillingsgrupper; Sørg for at støtte udvikling og levering af træningskurser (specialkurser, f.eks. vedrørende grundlæggende færdigheder, jobsøgning og iværksættervirksomhed). Mobilitetsforanstaltninger: <ul style="list-style-type: none"> Opsstil platforme for mobilitet, omskoling og økonomisk udvikling; Opret fælles udplaceringplatforme for SME'er og sociale virksomheder; Støt medarbejderkooperativer og nye virksomheder; Organisér begivenheder med al information og rådgivning samlet på ét sted (hvor arbejdstagerne kan samle al information fra en enkelt kilde); Sørg for at fremme geografisk mobilitet (transport/bolig/børnepasning) via tilskud eller medfinansiering af individuelle mobilitets-handlinger; Støt jobskabelsordninger fra arbejdsgrupper; Skab resourcecentre for arbejdsløse; Forbind afskedigede arbejdstagere med virksomheder, der behøver kompetence. <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> Forebyg isolation af arbejdstagere ved at skabe sociale netværk. Giv korttidsansatte medarbejdere, deltidsansatte og især sårbare grupper uddannelse. 	<p>Ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> Brug af Regional indsatsgruppe, når omstrukturering finder sted som et middel til at mobilise alle aktører og ressourcer. Fremskaffelse af økonomisk støtte, hvor det er rimeligt. Støtte af garantier og banklån til SME'ere. Kilder til EU/national/anden finansiering til støtte for jobskabelsesinitiativer identificeret. Koordinat af ansøgninger til EGF og andre europæiske/nationale fonde. Finansiering af medarbejderrepræsentanternes støttehandlinger. Finansiering af regional struktur/netværkskoordination. Koordinat af de forskellige hjælpemidler, der er rettet mod at organisere jobskifte. Etablering af hurtige svarservices. Hurtig svarcapacitet på Juridiske forespørgsler fra aktører. <p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> Støtte til innovative SME'ere. Støttesystemer for SME'er inklusive adgang til anerkendelse, uddannelse, tilskud, rådgivning. Ekstensen af platforme for flere interessenter (genindsynings-kontrakter). Støtte til samarbejde mellem den offentlige arbejdsformidling og private jobanvisningsbureauer. Mekanismer til at stille eksisterende grænseoverskridende netværk til rådighed for dem, der er involveret i genplacering- eller forflyttelsesinitiativer.

EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN

HANDLINGER
<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluér omstrukturingsforanstaltninger og offentliggør resultater. Analysér håndtering af omstrukturering og start en styrende organisation til håndtering af fremtidige omstrukturings-sager. Revider den regionale udviklingsstrategi i lyset af omstrukturingserfaring og virkning. <p>Følg op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> Gennemfør langtidsevaluering af den afskedigede medarbejders karrierer. Opret database til tids-seriestudier på de styrede karrierebaner.

NATIONALE MYNDIGHEDER

Selv om hovedaktørerne i omstrukturingsprocesser er virksomheder, spiller deres medarbejdere og sociale partnere, offentlige myndigheder en vigtig rolle. De former de relevante juridiske rammer, de definerer og forfølger policy-mål, de håndterer vigtige prognoseredskaber, de besidder den institutionelle kapacitet til at hjælpe medarbejderne (via uddannelses- og kursusinstitutioner, jobcentre etc.), og de håndterer betragtelige økonomiske ressourcer, der kan tildeles for at opfylde behov for omstrukturering af virksomheder og deres medarbejdere. Andre offentligt styrede værktøjer er formidling, prognoseredskaber og bonusordninger. Et vigtigt bidrag fra regeringerne består i at etablere eller støtte oprettelse af risikofordelingemekanismer (garanti, uddannelses- og jobsikkerhedsfonde).

PERMANENT HANDLING

Regeringer og nationale offentlige administrationer befinder sig i en position, hvor de kan hjælpe de øvrige aktører med at udtænke og udvikle fremsynede beskæftigelses- og færdighedsplanlægningsmekanismer. Vellykket omstrukturering er ikke mulig uden et stærkt grundlag etableret ved en indsats fra regeringens side på tværs af spektret for de nationale politikker. Dertil kræves et miljø med støtte i jura, bestemmelser og økonomi.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Løbende kortlægning af beskæftigelses- og færdighedsbøvhov</p> <ul style="list-style-type: none"> Opstil nationale beskæftigelses- og færdighedsovervågningssteder i samarbejde med de relevante aktører (sektorer og regioner). Koordiner og støt (også med finansiering) sektoriel og regionale overvågningssteder. Sørg for at udvikle prognose- og fremsynsværktøjer vedrørende beskæftigelses- og færdighedsbehov. Skab værktøjer til effektiv udveksling af arbejdsmarkedsinformation. <p>Udarbejdelse af en flerårsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> Sørg for at skabe eller udvikle juridiske rammer, der fremmer forberedelse til forandring og omstrukturering. Udarbejd en national operationel planlægning for beskæftigelse og færdigheder. Tilpas uddannelses- og kursusmuligheder, der tilbydes af institutioner til virksomhedernes og sektorenes behov. Sørg for at opfordre til en plan for "fremsynet håndtering af beskæftigelse og færdigheder" i virksomhederne. Skab en landsdækkende garantifond med bidrag fra virksomheder, der finansierer medarbejdertilpasning (før eller efter afskedigelser) via lønstøtte, uddannelse og andre aktive arbejdsmarkedsforanstaltninger; støt alternativt oprettelse af sådanne mekanismer på regionalt plan eller via de sociale partnere. <p>Foranstaltninger rettet mod de enkelte arbejdstagere</p> <ul style="list-style-type: none"> Styrk aktive arbejdsmarkedspolitikker. Tilbyd fremtidsorienterede kvalifikationsplaner. Sørg for at udvikle nationale strategier for LiviLang Læring (LLL). Støt kompetenceudvikling med specielt fokus på generiske færdigheder og kompetencer. Tilbyd karriererådgivningservice samt individuelle læringskonti. Sørg for at fremme kombination af korttidsarbejde med aktive foranstaltninger, som et alternativ til afskedigelse. Overvåg psyko-social sundhed og skab forebyggende foranstaltninger. Finansier eller medfinansier sammen med virksomheder og andre interessenter ovennævnte foranstaltninger. <p>Forholdsregler rettet mod at fremme intern og ekstern mobilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> Sørg for at udvikle national politik og incitament til at fremme geografisk og beskæftigelsesmæssig mobilitet. Sørg for at udvikle juridiske og driftsmæssige rammer for genindsugning. Skab systemer til anerkendelse af færdigheder og overførselmuligheder. Gør faglige kurser tilgængelige for alle, især ufaglærte arbejdere. Finansier og støt kvalifikationsplaner. <p>Foranstaltninger til at sikre lige behandling og fremme alsidighed</p> <ul style="list-style-type: none"> Sørg for at udvikle tilstrækkelige politikker og programmer for lighed og diskriminationsbekæmpelse samt foranstaltninger fokuseret omkring særligt sårbare grupper. 	<p>Internt partnerskab</p> <p><i>Medarbejderinvolvering og kollektive overeskomstafalter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Støtte til alle former for forhandling og overenskomstforhandling vedrørende forberedelse af forandring og omstrukturering samt fremsynet beskæftigelses- og færdighedsplanlægning på nationalt, sektorielt og virksomhedsplan. Støtte via lovgivning og andre midler til alle former for forberedende medarbejderinvolvering på virksomhedsplan. <p>Eksterne partnerskaber</p> <p><i>Mod regioner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fremme af samarbejde blandt aktører i regioner (revitalisering før og under omstrukturering). Opdeling af roller og rammer for effektivt samarbejde mellem de relevante offentlige og private aktører. Støtte til regionale initiativer rettet mod at skabe mekanismer til forberedelse af forandring og omstrukturering, støtte til beskæftigelses- og færdighedsplanlægning samt risikofordeling. Styrkelse af internt regeringssamarbejde (ministerier for beskæftigelse, finans, erhverv, handel, regional udvikling). Styrket legitimitet for de regionale overvågningssteder. <p>Mod erhvervs miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> Fremme af social dialog, kollektiv overenskomstforhandling og treparts-mekanismer til håndtering af både strategiske og specifikke spørgsmål. Fremme af effektiv iværksættervirksomhed og SME-politikker på ovennævnte områder. Opstart af nationale produktivits- og arbejdspladsforbedringsprogrammer. Forbedring af samarbejdet mellem aktører for at udvikle uddannelse (fælles strukturer/organer). Udvikling af virksomhedsklynger. <p>På europæisk niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordination af de regionale, nationale og europæiske niveauer (Strukturfonde). Mobilisering af alle former for hjælp og effektiv absorption af strukturfonde i behold til prioriteter på linje med ovenstående mål. Deltagelse i eller støtte til udveksling af god praksis på europæisk niveau.

UNDER OMSTRUKTURERINGSPROCESSEN

Tilstrækkelige juridiske og operationelle rammer for genindslutning på arbejdsmarkedet, partnerskaber og styring er et vigtigt værktøj.

HANDLINGER	BETINGELSER FOR SUCCES OG OPSTILLING AF RAMMER
<p>Fælles diagnose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indsaml data om afskedigelser på nationalt, regionalt og sektorielt plan. • Overvåg virkningen af omstrukturering inden for specifikke sektorer og regioner, der er alvorligst ramt. • Støt tidlige advarselsystemer indsat på regionalt plan. <p>Undersøg og forhandl alle muligheder før afskedigelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at fremme og bidrage til økonomisk revitalisering af regioner, der er alvorligt ramt af omstrukturering. • Overvåg sociale planer (foranstaltninger, der tilbyder alternativer til afskedigelse, hjælp til at arrangere genbeskæftigelse og understøttelse) og ledsagende foranstaltninger men henblik på at hjælpe arbejdstagere, der sandsynligvis står over for afskedigelse. • Styrk de offentlige arbejdsformidlinger og fokusér deres arbejde omkring de hårdst ramte. • Skab via lovgivningen genplaceringer og programmer og strukturer • Sørg for at fremme direkte jobskabelse. • Sørg for at skabe mekanismer til fordeling af risici og handlinger. • Støt medarbejderovertagelser af virksomheder i krise eller uden arvinger <p>Støt afskedigede medarbejdere individuelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Let adgang til finansielle og administrative værktøjer. • Støt indretning af lokal genplacering- eller mobilitetsplatform: Sørg for at opfordre til involvering af AF og brug af den aktive arbejdsmarkedspolitik (AAMP). • Sørg for at lette afskedigede arbejdstageres mobilitet via fratrædelsesløn og bonusser for at mindske virkningen af eventuelt løntab. • Giv arbejdsløshedsdagpenge til sårbare grupper af arbejdstagere (kvinder, unge, lavindkomst etc.). • Sørg for at udvikle en arbejdsmarkedsmigrationspolitik (fokus på kvalifikation). • Skræddersy og foretag hurtige tilpasningsforanstaltninger for at finde arbejde til afskedigede arbejdstagere. • Sørg for at udvikle iværksætteruddannelse med henblik på at hjælpe afskedigede arbejdstagere til at oprette SME'er. • Tilbyd ekستا fordele for at skabe jobs for SME'er/selvstændige. 	<p>Ressourcer og procedurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af regulering for specifikke omstrukturingsværktøjer (f.eks. omstillingsgrupper). • Oprettelse af og/eller støtte til "omstrukturings-arbejdsgrupper" i berørte regioner til koordination af alle de relevante aktørers tiltag (AF, bistandskontorer, uddannelsescentre etc.). • Fremme af "strategisk" partnerskab mellem erhvervslivet, lokale-regionale myndigheder og uddannelsesinstitutioner. • Involvering af AF (arbejdsformidlingen) i implementeringen af lokale platforme for afskedigede arbejdstagere. • Skabelse af mekanismer til kompensation og hjælp til at hjælpe underleverandører eller berørte dele af befolkningen. • Oprettelse af jobsikkerhedsråd. • Koordination af aktørerne (fælles forståelse, støttepolitikker, monitorering og opfølgning). • Rådgivning på konstant basis med SME-repræsentanter. • Fremme af klynger af SME'er for at stå sammen mod omstrukturingsudfordringerne. <p>Involvering af eksterne aktører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokusering på overholdelse af de nationale love samt EU-direktiverne om omstrukturering. • Koordination af de nationale og europæiske niveauer (Strukturfonde) • Effektiv anvendelse af strukturfondene i henhold til prioriteter på linje med de fastlagte mål. • Deltagelse i eller støtte til udveksling af god praksis på europæisk niveau.

EFTER OMSTRUKTURERINGSOPERATIONEN

HANDLINGER
<p>Evaluering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udveksling af erfaringer med andre lande. • Udveksling af de bedste fremgangsmåder på nationalt plan. • Evaluering 6 måneder og 2 år efter omstrukturering. • Udvikling af informationsværktøjer (brochurer, reklamematerialer etc.). <p>Følg op på afskedigede medarbejdere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instruér arbejdsformidlingen i at følge afskedigede arbejdstagere over en tidsperiode.

OPFØLGNING

De overvældende diskussioner under den workshop, der organiseredes den 11. februar 2009 i Bruxelles, viste at denne tjekliste bør udbredes i vidt omfang og drøftes med andre europæiske eksperter.

Derfor har Europakommissionen planlagt tre handlinger, der skal gennemføres i den nærmeste fremtid med henblik på udveksling af synspunkter og for at afslutte de præsenterede sider:

1. Lanceringen i april 2009 af 27 nationale seminarer om omstrukturering. Seminarerne vil finde sted i alle 27 medlemsstater fra april 2009 til juni 2010 og vil sigte mod at give et detaljeret og omfattende overblik over de eksisterende mekanismer og fremgangsmåder for forberedelse og håndtering af forandring i hver enkelt medlemsstat (på nationalt, regionalt og lokalt plan). Desuden forventes de at undersøge effektiviteten af disse mekanismer og værktøjer (baseret på en vurdering af instrumenterne og virksomhedspraksis), samt at præsentere de mest innovative af disse instrumenter og drøfte, om de eventuelt kan overføres til andre sammenhænge. Tjeklisten vil blive anvendt som baggrundsdokument og vil blive drøftet og gennemgået under hvert af de nationale seminarer.
2. Udkastet til et mere detaljeret dokument som en direkte opfølgning til tjeklisten. En gruppe europæiske eksperter vil arbejde i nogle måneder på at afslutte og udvikle den nærværende tjekliste med nogle korte beskrivelser af hver enkelt type handling og konkrete praktiske eksempler.
3. Organisation af et omstrukturingsforum i slutningen af 2009 i Bruxelles vil gøre det muligt for mere end 200 europæiske eksperter at udveksle og drøfte tjeklisten og værktøjerne.

ODLISTE

Kompetecephoversigter

Vurdering af de enkelte kompetencer og motivationer rettet mod at definere eller validere det enkelte træningskort

Karriere-hjørner

Informationsmekanismer til rådighed for den enkelte arbejdstager om jobudvikling, foranstaltninger på vej og mobilitetsmuligheder

Karrieredage

Orienteringsværktøjer vedrørende fagmæssige karrierebaner præsenteret ved åbent-hus-dage

Konkurrenceevne-centre

Sammenslutninger af virksomheder, forskningscentre og uddannelsesorganisationer, der er involveret i en fælles udviklingsstrategi rettet mod en synergi omkring innoveringsprojekter

Tidlige advarsel-værktøjer

Mekanismer til at forudse omstrukturering ved at advare aktørerne i tide, så de kan forberede virksomheden og medarbejderne, før omstruktureringen finder sted.

EWC'er

European Works Councils: Works Councils (arbejdsråd), der arbejder på europæisk niveau med at rådgive og informere arbejdstagere og repræsentere den i transnationale virksomheder

Individuel lærings-konti

Konti med det formål at betale for undervisning efter elevens valg

Interne mobilitetsceller

Strukturer etableret i omstrukturerede virksomheder eller med støtte fra offentlige organer for at hjælpe afskedigede arbejdstagere til at finde et nyt job inden for koncernen (store selskaber) eller i en anden virksomhed og/eller sektor. Disse celler består af personer, der søger efter jobmuligheder for afskedigede arbejdstagere, der kan svare til deres kompetencer.

Undervisningsrådgivere

Medarbejderrepræsentant, der giver personlige råd om læring, karriere, kurser, kvalifikationer, økonomisk hjælp til læring etc.

Mobilitetscentre

Centre, der er rettet mod at opmuntre og fremme mo-

bilitet, specielt ved at hjælpe arbejdstagerne og deres familier i deres perioder med mobilitet

Fordeling af risici

Struktur eller plan rettet mod at dele specifikke risici med relation til jobtab ud på et stort antal af befolkningen fremfor på den enkelte arbejdstager via for eksempel oprettelse af garantifonde eller uddannelses- og jobsikkerhedsfonde med eller uden deltagelse af de offentlige myndigheder

Omstillingsgrupper

Gruppe oprettet internt i virksomheden med en gruppe af personer, der skal følge de arbejdstagere der afskediges

Omplaceringsgruppe / Jobcenter

Struktur beregnet til at hjælpe afskedigede arbejdstagere med at finde et nyt job efter en omstrukturering ved hjælp af værktøjer som vurdering af arbejdstagerens kompetencer.

Færdighedsgrupper

Strukturer, der analyserer færdighedsmangler på sektorielt plan mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft, og som involverer forskellige interessenter (f.eks. sociale partnere, kursus- og uddannelsesleverandører, offentlige myndigheder), se f.eks. færdighedsgrupper (skills councils) i Storbritannien.

Færdighedspas

Optegnelse over en arbejdstagers erhvervede kompetencer gennem uddannelse eller arbejde med henblik på at opmuntre arbejdstagerne til intern og ekstern mobilitet.

Sociale planer

Foranstaltninger, der tilbyder alternativer til afskedigelse, hjælp til at arrangere gen-beskæftigelse og kompensation)

Arbejdsledsheds/omplaceringsværktøjer

Dokumenter, der omgrupperer detaljerede lister over handlinger at vælge mellem for at støtte arbejdstagerne i bedre at kunne klare denne arbejdsledshedsperiode og hjælpe dem til at finde et nyt job.

Vouchers

System med godskrivning for uddannelsestimer (faguddannelses-vouchers) uddeles til hver enkelt arbejdstager for at give ham/hende mulighed for at følge en uddannelse og dermed udvikle sin beskæftigelsesevne.

DELE AF BIBLIOGRAFI

Managing Change (Håndtering af forandring), Højniveau-gruppe om økonomiske og sociale virkninger af industriel forandring, endelig rapport, DG EMPL, EC, 1998

Labour market policy for socially responsible workforce adjustment (Arbejdsmarkedspolitik for socialt ansvarlig arbejdsstyrkejustering), Peter Auer, ILO, Employment Paper 2001/14, 2001

A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises, (En guide til frigørelse af arbejdskraft: Nogle værktøjer til reduktion af virkningerne for arbejdstagere, samfund og virksomheder), Gary B. Hansen, ILO, 2001

Boîte à outils en matière de restructurations, (Værktøjskasse til omstruktureringer) Voss, Wilke, Maack og Partnere, ETUC, 2007

Restructuring Work and Employment in Europe (Omstruktureringens arbejde og beskæftigelse i Europa), (MIRE- Art6 ESF), Udgivet af B. Gazier og F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

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

Restructuring in Europe 2008 (Omstrukturering i Europa 2008), DG EMPL, EC, Arbejdsdokument for Kommissionens personale, 2008

Plant-level responses to the economic crisis in Europe (Svar på virksomhedsplan på den økonomiske krise i Europa), Vera

Glassner og Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009

National Dossiers and further resources (Nationale akter og yderligere ressourcer) udviklet i forbindelse med Europas sociale partners fællesskabsprogram om omstrukturering (se: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring (Værktøjskasse til omstrukturering): Vigtigste fund fra ETUC-projektet "Styrkelse af medarbejderrepræsentationsorganer og fagforeningsorganisationer inden for rammerne af omstruktureringer", ETUC, Bruxelles 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society (Arbejdsorganisation og omstrukturering i et videnssamfund) (WORKS) i et forskningsprojekt grundlagt under det socio-økonomiske og humanioraprogram 6. rammeprogram, www.worksproject.be

Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide (Omstrukturering i el-industrien: Værktøjer for socialt ansvarlig omstrukturering med en guide til bedste praksis), D Tarren, H. Potter og S. Moore, Working Lives Research Institute, En rapport for EURELECTRIC, ESPU og EMCEF, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations) (Omstruktureringsforum: Nye veje inden for omstrukturering 27-28/11/2008, Samlet syntese (Anbefalinger), DG EMPL, Europakommissionen, Europa

Where to find more information?

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

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

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

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

