

## **Nieodkryty potencjał europejskich rad zakładowych**

### **Milowy krok na drodze budowania europejskiego wymiaru zbiorowych stosunków pracy**

Od lat krąży opinia, że europejskie rady zakładowe to wspaniały instrument dialogu, ale daleko mu jeszcze do osiągnięcia tkwiącej w nim zdolności operacyjnej. Długa jest lista niedomogów, którymi obarczyć można przeciętną, wyobrażoną sobie na podstawie zebranych doświadczeń europejską radę. Podstawowa i polityczna słabość rady wynika wprost ze słabości zapisów dyrektywy i niemożności skutecznego przeprowadzenia procesu jej nowelizacji. Dyskusja na ten temat trwa w Europie już od 1999 r.!

W pierwotnym zamierzeniu rada służyć miała tylko dwóm podstawowym celom - informowaniu i konsultowaniu pracowników ponadnarodowego przedsiębiorstwa. Dysponując bardzo niedoskonałą i nieprecyzyjną definicją tych dwóch pojęć, bezustannie konfrontowani jesteśmy z deficytem lub całkowitym brakiem procesu konsultacji, a proces informowania może być postrzegany jako rodzaj formalnego zadośćuczynienia, a niekiedy nawet na w pół zamierzonej dezinformacji. Obserwacja praktycznej strony funkcjonowania około 800 istniejących rad utwierdza nas w przekonaniu, jak daleka i mozolna jest droga, którą mamy jeszcze przed sobą. Pomimo pewnej dozy frustracji i pesymizmu pojawiających się przy próbie oceny obecnej sytuacji, poza wszelką dyskusją pozostaje jednak fakt, że przyjęcie Dyrektywy 94/45 stanowiło przed 12 laty milowy krok na drodze budowania europejskiego wymiaru zbiorowych stosunków pracy. Było wówczas niebywałym sukcesem, którego wciąż nie potrafimy należycie zagospodarować. Dyrektywa stanowi nadal solidny fundament i powinna być postrzegana jako punkt wyjścia w procesie dochodzenia do coraz lepszych rozwiązań. Na płaszczyźnie oceny politycznej należy jednoznacznie stwierdzić, że oznacza ona decydujący postęp w kierunku rozwoju prawdziwie europejskiego dialogu społecznego na szczeblu przedsiębiorstwa, rady zaś stworzone na takiej podstawie stanowią konkretny wkład w proces budowania integracji europejskiej. Mamy powody, by patrzeć w przyszłość z umiarkowanym optymizmem. Wykorzystajmy jedynie wszystkie możliwości, które pozostają w naszym zasięgu.

### **Oslabienie tempa praktycznego wdrażania dyrektywy**

Niewykorzystany potencjał europejskich rad zakładowych ma m.in. związek z osłabieniem tempa praktycznego wdrażania dyrektywy. Około 70% przedsiębiorstw ponadnarodowych, których to dotyczy, nie powołało do dzisiaj swoich rad! Istnieją obiektywne okoliczności, którymi można taki stan wytłumaczyć. Do zasadniczych należą spore zmiany społeczno-gospodarcze, jakie zaszły w Unii Europejskiej od czasu przyjęcia dyrektywy. Z jednej strony mamy proces rozszerzenia Unii, z drugiej - postępujące w niebywałym tempie procesy globalizacji przedsiębiorstw, idące w parze z przyśpieszeniem transnarodowych restrukturyzacji. Radykalne i gwałtowne procesy restrukturyzacji, którym towarzyszą zwolnienia grupowe, delokalizacje i pogorszenie warunków zatrudnienia wywierają negatywny wpływ na losy dziesiątków tysięcy pracowników. Tempo zachodzących przemian nie

sprzyja procesowi negocjacji umów powołujących ERZ. Dyrektywa przewiduje okres negocjacji mogący trwać nawet do trzech lat. Niejeden byt gospodarczy może w tym czasie po prostu przestać istnieć. Ponadto, nieprecyzyjny zapis w dyrektywie dotyczący renegotjacji umów stanowi również bardzo negatywną okoliczność ograniczającą skutecznie ilość działających rad.

### **Nowy kontekst legislacyjny w Europie-dyrektywa 94/45 zestarzała się nieco**

Należy także jasno powiedzieć, że formalne procedury służące celom informacji i konsultacji, ujęte dziś w dyrektywie 94/45, to w nowej sytuacji społeczno-gospodarczej zdecydowanie za mało. Potrzebę przeprowadzenia pewnych zmian już dostrzeżono. Odzwierciedla to postęp prac legislacyjnych w Brukseli. Procesy globalizacji i restrukturyzacji wpłynęły wyraźnie na przyjęcie nowych rozwiązań prawnych, które istotnie zmieniły kontekst legislacyjny w Europie. Dyrektywy w sprawie zaangażowania pracowników w spółce i spółdzielni europejskiej (2001/86 i 2003/72) oraz dyrektywa ramowa 2002/14 przyjęły nie tylko precyzyjniejsze definicje dotyczące prawa do informacji i konsultacji, ale po raz pierwszy uznały bezpośrednią rolę organizacji związkowych w procesie tworzenia i funkcjonowania powołanych ciał przedstawicielskich. Znacznemu rozszerzeniu uległo samo pojęcie zaangażowania pracowników, oznaczając już nie tylko dostęp do informacji i uczestniczenie w procesie konsultacji, ale także prawo do bezpośredniego uczestniczenia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Przyglądając się nowym ramom prawnym należy obiektywnie stwierdzić: dyrektywa o ERZ zestarzała się nieco. Biorąc pod uwagę sztywne i niekorzystne stanowisko organizacji pracodawców europejskich- UNICE, jak i obecny klimat polityczny w Brukseli, nie ma co liczyć na szybkie przyjęcie znowelizowanej, uwzględniającej nowy kontekst legislacyjny dyrektywy. Jak zatem działać, by tu i teraz optymalnie wykorzystać tkwiące w europejskiej radzie możliwości? W instytucji europejskiej rady tkwi bowiem niemały ukryty potencjał. Jest to potencjał niewykorzystany. Niekiedy źródłem pewnej frustracji mogą być podstawowe błędy i zaniechania leżące również po naszej pracowniczej stronie. Ocenę sytuacji ograniczymy zasadniczo do polskich doświadczeń. Spora ich część przypomina zresztą ogólny europejski wzorzec.

### **Ograniczony zakres działania dyrektywy**

Niewykorzystany potencjał to nie tylko osłabienie tempa wdrażania dyrektywy, ale związany z tym ograniczony zakres działania dyrektywy. Dotykamy tutaj przynajmniej dwóch problemów – rozszerzenia istniejących rad i negocjowania powstawania nowych.

Mówiąc o polskiej obecności w ERZ wypada przypomnieć rzecz oczywistą. Dzień 1 maja 2004 r. wyznaczył wyraźną cezurę i przynajmniej teoretycznie zmianę naszej związkowej strategii. Od tego momentu powinniśmy zaobserwować wyraźne przejście od strategii „bycia włączonym” do strategii „bycia aktywnym” członkiem rady. Nie do końca chyba tak się jednak stało. Samo rozszerzenie Unii nie spowodowało, jak niektórzy zakładali, automatycznego rozszerzenia istniejących rad. Innymi słowy, nie zapewniło nam natychmiastowej w nich obecności. Do dziś nie wiemy dokładnie, w ilu radach powinniśmy zająć należne nam miejsce. Rozszerzenie rady wiąże się zawsze z koniecznością renegotjacji umowy i nie odbywa się automatycznie. Ktoś musi wykazać inicjatywę. Zwykle należy ona do europejskiej

federacji przemysłowej właściwej dla danego sektora. Zdarza się, że inicjatywa wychodzi ze strony zainteresowanego przedstawiciela polskich pracowników, który niecierpliwie domaga się swoich praw, a jego zabiegi nie zawsze idą w parze z entuzjazmem i energiczną, pozytywną reakcją kolegów związkowców „starej” Europy. Problemem w tym kontekście bywa nowy podział ograniczonej liczby miejsc w radzie, a także niemożność ustalenia w krótkim czasie właściwej równowagi sił, która zapewniłaby radzie jej europejski charakter. Ponadto niepokojąco niski stopień zorganizowania polskich pracowników znacznie utrudnia rozszerzenie istniejących rad. Sporo inicjatyw wysuwanych przez europejskie federacje i kolegów związkowców „starej” Unii trafia w próżnię. Nasza nieobecność w polskich oddziałach przedsiębiorstw ponadnarodowych odbiera nam możliwość wywierania jakiegokolwiek znaczącego wpływu na dobór właściwych przedstawicieli pracowników. Polska ustawa o ERZ daje nam tutaj bardzo ograniczone pole działania. Możemy uczestniczyć w procedurze wyborczej jedynie w charakterze obserwatora (Art.8.6). Inicjatywę, jeśli wyraźnie poinformowany przez dyrekcję centralną, przejmuje lokalny pracodawca. Takie rozwiązanie otwiera pole do nadużycia polegającego na możliwości wprowadzenia do rady osób stojących bliżej pracodawcy niż pracowników. Jeśli nawet w przedsiębiorstwie powstanie po jakimś czasie organizacja związkowa, to dokonanie personalnych zmian na rzecz wprowadzenia do rady związkowego przedstawiciela załogi, jest w praktyce skomplikowane i czasochłonne. Zwykle należy poczekać do następnych wyborów, a kadencja rady trwa zazwyczaj cztery lata.

1 maja 2004 r. to również geograficzne rozszerzenie obszaru obowiązywania dyrektywy. Nikt nie obliczył dokładnie, ilu nowych przedsiębiorstw ponadnarodowych dyrektywa obecnie dotyczy. Nie znamy zatem precyzyjnej odpowiedzi na zasadnicze pytania dotyczące skali zjawiska. Wiemy, że spory potencjał dyrektywy tkwi w jej jak najszerszym praktycznym wykorzystaniu. Jak najszybsze podjęcie negocjacji o powołanie nowych rad jest ważnym wyzwaniem, przed którym stoją związki zawodowe. Niestety, zdarza się, że oprócz oporu przedsiębiorstw to również nasza strona nie wykazuje żadnej inicjatywy albo nawet celowo powstrzymuje proces. Również i w tym przypadku nieobecność związków zawodowych w większości przedsiębiorstw ponadnarodowych w Polsce jest poważnym ograniczeniem i stanowi okoliczność spowalniającą możliwy postęp.

### **ERZ to dynamiczny proces stawania się**

Rozszerzenie istniejących rad i inicjowanie powstawania nowych jest tylko punktem wyjścia w procesie dochodzenia do optymalnego wykorzystania omawianego narzędzia. Wobec niemożności przeprowadzenia w przewidywalnej perspektywie czasu procesu nowelizacji dyrektywy, niezwyklego znaczenia nabiera moment renegocjowania istniejących umów, postrzegany nie tylko w kontekście rozszerzenia rady o nowych członków. Proces renegocjacji stanowi wyjątkową szansę włączenia do nowych umów szeregu fundamentalnych zagadnień: m.in. zapisu dającego ERZ szczególne uprawnienia w sytuacji przekształceń struktury przedsiębiorstwa ( w tym struktury własności), wprowadzenia precyzyjniejszych definicji pojęć informacji i konsultacji odnosząc je do zobowiązań pracodawcy co do treści, czasu i trybu udzielania informacji jako warunku rzeczywistego procesu konsultacji przed podjęciem ostatecznych decyzji, czy wreszcie, zapisu formalnie gwarantującego rolę związkom zawodowym w pracach rady. Europejskie rady powinny stać się bowiem

własnością związków zawodowych. ERZ to dynamiczny proces stawania się, proces dochodzenia do założonego celu. Jest nim przynajmniej dwukrotnie w skali roku spotkanie z dyrekcją, możliwość odbywania dodatkowych spotkań, gdy zaistnieją nadzwyczajne okoliczności, zapewnienie obecności ekspertów i właściwej roli europejskiej federacji przemysłowej, rozwój sieci interaktywnych związkowych kontaktów dwu- i wielostronnych pomiędzy dorocznymi spotkaniami, zadowalające zaplecze techniczne umożliwiające komunikację, stabilny skład osobowy rady, własny, na właściwym poziomie budżet, możliwość swobodnego przemieszczania się członków rady pomiędzy wszystkimi oddziałami firmy, dostęp do wielotematycznych szkoleń, w tym szkoleń językowych, a przede wszystkim - wypracowanie w radzie zwyczaju negocjacji z pracodawcą wszystkich istotnych problemów, które dotyczą przedsiębiorstwa na poziomie europejskim. Chodzi o wypracowanie zasady antycypacyjnego zarządzania zmianą, to znaczy wpływania w drodze negocjacji na proces decyzyjny. Jedno spotkanie w roku tak naprawdę niczego nie ułatwia. Powinniśmy być znacznie ambitniejsi.

### **Wyłanianie przedstawicieli do ERZ**

Rozszerzając istniejące rady stajemy przed koniecznością wyłonienia właściwych przedstawicieli. Praktycznych wskazówek udziela polska ustawa o ERZ. Z punktu widzenia związku zawodowego jest to dokument zawierający sporo korzystnych rozwiązań. W procesie wyłaniania przedstawicieli, tak do rady, jak i do składu zespołu negocjacyjnego, ustawa zapewnia nam prawo wskazania osób z pominięciem procedury odwołującej się do wyborów z udziałem całej załogi. Spoczywa na nas spora odpowiedzialność za wskazanie właściwego kandydata. Zawsze powinien nim być przedstawiciel związku zawodowego. Najlepiej by był to przewodniczący organizacji zakładowej lub jego zastępca. Wyłonienie najwłaściwszego przedstawiciela jest czynnikiem determinującym przyszłą pracę rady i, pamiętajmy, wybór zależy od nas. Sugestie pracodawcy, by uwzględnić kryterium wyższego wykształcenia kandydata i związaną z tym kwestię znajomości języka obcego, nie powinny zasadniczo wpływać na naszą decyzję. Na pewno znajomość języka obcego może być bardzo przydatna, ale jest to jednak zagadnienie natury technicznej i nie może wywierać zasadniczego wpływu na naszą decyzję. Nie wykształcenie jedynie, ale i cechy osobowe lidera związkowego czynią z niego osobę wyjątkową, bo obdarzoną zaufaniem sporej części załogi, a także najlepiej poinformowaną. Wiele europejskich rad działa wadliwie, bo o jakości ich pracy decyduje niska jakość merytoryczna członków rady. Problem niewykorzystanego potencjału rady bierze się m.in. stąd właśnie. Przywilej reprezentowania pracowników oddajemy czasem nieroztropnie w niewłaściwe ręce. To poważny błąd i jesteśmy za to odpowiedzialni. Na dzisiaj stoi przed nami ważne zadanie – jak najszybciej poznać szczegółowo zapisy polskiej ustawy i przysługujące nam prawa. Należy też zrobić z nich bezzwłocznie użytek. Pamiętajmy: nabyliśmy prawo do uczestnictwa w europejskiej radzie, prawo inicjowania powstawania nowych rad, prowadzenia na równych zasadach wszelkich negocjacji. Rzecz w tym, by jak najlepiej zagospodarować nowe możliwości.

### **Opieka nadrzędnych struktur związku zawodowego**

Związkowy przedstawiciel - członek europejskiej rady powinien być objęty właściwą opieką nadrzędnych struktur swojej organizacji oraz odnośnej struktury europejskiej

federacji branżowej. Dotykamy tutaj delikatnej kwestii. Mamy bowiem do czynienia z wielkim deficytem wiedzy i niedoborem konkretnych działań związku na rzecz promocji idei europejskich rad. Decyzja Prezydium KK (77/04 z dn.5.04.2004) w sprawie koordynacji działań związanych z uczestnictwem naszych członków w ERZ to dobry, ale drobny krok we właściwym kierunku. Odpowiedzialnymi za monitorowanie zjawiska i praktyczną pomoc uczyniono nasze struktury branżowe. Te powołały swoich koordynatorów. Niestety, spotkania koordynatorów idące w parze z merytoryczną dyskusją mają miejsce nieczęsto. Ilość szkoleń połączonych z wymianą praktycznych doświadczeń organizowanych przez Komisję Krajową, zarządy regionów i sekretariaty branżowe jest zatrważająco mała. A przecież aktywny udział w pracach rady jest niemożliwy bez poznania podstawowych reguł gry. Na dzisiaj dominuje na nielicznych szkoleniach wiedza statyczna i coraz częściej jest to wiedza historyczna odwołująca się do doświadczeń lat dziewięćdziesiątych. Obserwujemy duży deficyt wiedzy praktycznej. Szacuje się, że w ERZ jest obecnych ponad 300 Polaków, w tym tylko około połowy to związkowcy. Praktyczna wiedza o europejskich radach jest ponadto bardzo rozproszona. Najczęściej członek rady skazany jest na indywidualne zdobywanie doświadczeń i samodzielne poszukiwania. W kraju jedynie garstka osób, na ogół spoza związku, próbuje opisać to zjawisko. Brak wciąż u nas związkowej instytucji o charakterze instytutu badawczego, która stanowić mogłaby naukowe zaplecze i źródło wiedzy eksperckiej na ten temat. Nasza związkowa baza danych daje ogólny pogląd o zakresie polskiej obecności w radach. Nie znajdziemy tam jednak praktycznych wskazówek, jak funkcjonować w ERZ, ani jak wykorzystać ją dla dobra pracowników i swojej organizacji związkowej. Rodzi się wiele pytań. Jak długo jeszcze pozostawać będziemy na etapie zdobywania podstawowej wiedzy o europejskich radach? Ilu związkowców dotąd przeszkoliliśmy i co z tego wynika? Ile sekretariatów branżowych należycie i z powagą zaangażowało się w proces promocji idei europejskiej rady (wystąpienie o grant z Brukseli, publikacje nt. dyrektywy i ustawy, aranżacja spotkań powiązanych z praktyczną wymianą doświadczeń, prelekcje zaproszonych ekspertów z kraju i zagranicy)?

NSZZ „Solidarność” jest członkiem wszystkich europejskich federacji przemysłowych, które mają bliski związek z praktyczną i polityczną stroną funkcjonowania rad. Jednak w rzeczywistości, poza małymi wyjątkami, pozostajemy odcięci od źródeł praktycznej wiedzy lub korzystamy z nich w bardzo ograniczonym wymiarze. Ilu spotkaliśmy w swej praktyce koordynatorów ERZ? Czy ze spotkań tych wywiązała się jakaś forma roboczej wymiany doświadczeń? Ilu z nich było gośćmi naszych szkoleń tutaj w kraju? Rola koordynatora jest nie do przecenienia. Właściwe pełnienie tej funkcji pozostawia na dziś sporo do życzenia. Tutaj też kryje się niewykorzystany potencjał rady.

### **Jakość umowy powołującej ERZ a praktyka działania**

Przy ocenie konkretnej rady europejskiej powinniśmy brać pod uwagę dwa czynniki: jakość zapisów zawartych w umowie konstytuującej radę i zbiór doświadczeń z praktycznych działań rady. Najlepsze zapisy umowy nie stanowią same w sobie gwarancji dobrego funkcjonowania rady. Znamy przykłady słabych umów i dobrych praktyk. Niemniej jednak, odwołując się do nowego kontekstu społeczno-gospodarczego w Europie powinniśmy położyć duży nacisk na proces negocjacji umów zawierających zapisy nawiązujące do najlepszych praktyk. Powinniśmy zawsze stosować zasadę równania w górę, być bardziej ambitnymi już na etapie

projektowania przyszłych umów, negocjować ich kształt ze świadomością nowego kontekstu prawnego w Europie. Z jednej strony mówimy o konieczności skoncentrowania swych wysiłków na powielaniu dobrych praktyk, z drugiej jednak, niestety, coraz częściej ujawnia się tendencja odwrotna. Zawarto bowiem zbyt wiele słabych umów, a to, wbrew naszym intencjom, może poprowadzić w kierunku utrwalania i powielania negatywnych przykładów.

### **Odejście od formalnego wykonania prawa do informacji i konsultacji**

Zasadniczego znaczenia nabiera zapewnienie radzie prawa do interwencji w proces decyzyjny przedsiębiorstwa, ukierunkowanie na uprawnienie przedstawicieli pracowników do wywierania wpływu na podejmowane decyzje. Oznacza to w praktyce odejście od formalnego i rutynowego wykonania prawa do informacji i konsultacji jako jedynych uprawnień rady. Coraz więcej miejsca w radzie powinien zajmować obszar negocjacji. Rozumiemy przez to wprowadzenie do treści istniejących umów zapisów umożliwiającymi przyjmowanie wspólnie wynegocjowanych treści. Mają one zwykle postać dodatkowych porozumień. Porozumienia te pojawiają się, co warto z radością odnotować, coraz częściej. Negocjować na poziomie europejskim można coraz więcej. Przykłady dostarczają próby zharmonizowania rozwiązań odnoszących się do warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, treści i zakresu szkoleń, zagadnień czasu pracy i organizacji pracy, regul współpracy z podwykonawcami, a nawet wspólnych zasad premiowania pracowników ponadnarodowego przedsiębiorstwa. Najważniejsza jednak jest zgoda na przyjęcie określonych procedur postępowania w sytuacji zarządzania zmianą, przez co rozumiemy reorganizację struktury przedsiębiorstwa z wszystkimi tego konsekwencjami. Należy dołożyć wszelkich starań, by wzmocnić radę poprzez zapewnienie w niej trwałej obecności przedstawicieli europejskiej federacji przemysłowej. Mówimy tu o przynajmniej dwóch ekspertach włączonych do bieżącej pracy rady.

### **Wewnętrzne podziały**

Pewnym osłabieniem rady i przeszkodą w pełnym wykorzystaniu jej możliwości jest stan wewnętrznych podziałów. Podstawowy podział wynika z różnic kulturowych w Europie, inny pojawił się po rozszerzeniu Unii, dzieląc członków rady na przedstawicieli pracowników „starej” i „nowej” Europy. Proces tworzenia skonsolidowanej struktury rady wymaga czasu. Przy stabilnym składzie osobowym i odpowiednim zaangażowaniu w pracę rady wszelkie podziały i pozostające z nimi w bliskim związku stereotypy oraz uprzedzenia (lęk „starej” Europy przed dominacją „nowej” ) są możliwe do przezwyciężenia. Europejska rada rozumiana jako proces ciągłego funkcjonowania pomiędzy dorocznymi spotkaniami stawia swym członkom niemałe wymagania. Podstawowym jest konieczność autentycznego zaangażowania się. ERZ jako nowy byt powinna zakorzenić się w świadomości nie tylko lokalnego menedżmentu, ale znaleźć należyte miejsce w świadomości zakładowych liderów związkowych. Zdarza się dzisiaj, że członek rady istnieje jakby obok organizacji związkowej. Obserwujemy czasami brak oczekiwanej spójności i należytego sprzężenia pomiędzy przedstawicielem pracowników w radzie a związkiem zawodowym.

## **ERZ jako narzędzie dla pracodawcy**

W europejskiej radzie tkwi także olbrzymi potencjał możliwości, z których może i powinien czerpać pracodawca. Chodzi tu nie tylko o wykorzystanie rady jako platformy do promowania idei odpowiedzialności społecznej swojego przedsiębiorstwa oraz zabieganie o jego pozytywny wizerunek. Rzeczywiście, wiele rad staje się ostatnimi czasy forum krzewienia tej idei. Dobrze wiedzieć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest jednak zagadnieniem dużo szerszym i dotyczy nie tylko partnerów społecznych. Bezpośrednia korzyść pracodawcy wynikająca z posiadania ERZ bierze się także z faktu, że jest ona źródłem cennych informacji płynących bezpośrednio od przedstawicieli pracowników, a to stanowi o wyjątkowości tych informacji. Łatwiej również wspólnie z przedstawicielami pracowników zarządzać zmianami w ponadnarodowym przedsiębiorstwie, zwłaszcza w sytuacji dramatycznych co do skutków społecznych procesów restrukturyzacji.

Dyskusja na temat europejskich rad trwa od lat. Oceny zjawiska niekiedy różnią się znacznie. Europejska rada powinna być postrzegana jako dynamiczny proces. Proces ten, być może, powinien chwilami prowadzić do lepszych i szybszych rozwiązań legislacyjnych na poziomie instytucji europejskich. Nowelizacja dyrektywy stanie się w przyszłości faktem. Dzięki obecności ok. 800 europejskich rad jesteśmy świadkami tworzenia kultury nowego typu dialogu w Europie. Tworzą się nowe relacje pomiędzy przedstawicielami pracowników a centralną dyrekcją wielkich korporacji. Te z kolei wywierają wpływ na zmiany na poziomie krajowym. Tworzy się nowa relacja pomiędzy przedstawicielami europejskich rad a lokalną dyrekcją przedsiębiorstw ponadnarodowych.

Przyjęcie dyrektywy 94/45 przed 12 laty stanowiło milowy krok na drodze budowania europejskiego wymiaru zbiorowych stosunków pracy. Jest po dziś dzień niebywałym sukcesem, który powinniśmy należycie zagospodarować.

19.05.2006

AM