

**ZADANIA EUROPEJSKICH  
RAD ZAKŁADOWYCH I RAD  
PRACOWNIKÓW WOBEC  
RESTRUKTURYZACJI  
I GLOBALIZACJI W SEKTORZE  
METALOWYM**

**Materiały z konferencji**

Kraków, 7 marca 2008r.

Publikacja sfinansowana ze środków Komisji Europejskiej w ramach projektu nr VS/2007/0278: „Wykorzystanie potencjału Europejskich Rad Zakładowych i Rad Pracowników w obliczu restrukturyzacji i globalizacji w sektorze metalowym”, realizowanego przez Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”

Wydawca: Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”  
40-286 Katowice, ul. Floriana 7  
tel/fax 0322538723  
e-mail: [solidmet@solidarnosc.org.pl](mailto:solidmet@solidarnosc.org.pl)

Przedstawione w załączniku informacje dotyczące restrukturyzacji w poszczególnych krajach UE pochodzą z podręcznika Europejskiej Federacji Metalowców „How to deal with transnational company restructuring”, przygotowanego w ramach projektu TRACE.  
Tłumaczenie: Witold Gorecki

Druk i skład: Drukarnia Zbigniew Misiuro  
80-518 Gdańsk, ul. Gdańska 29  
tel. 0583428937

Wydanie I

ISBN 978-83-924779-1-4

## SPIS TREŚCI:

<b>Wstęp</b> .....	5
Sławomir Adamczyk <b>Globalizacja i restrukturyzacja jako wyzwanie dla europejskiego modelu społecznego</b> .....	7
Stephane Portet <b>Rady pracowników - monitoring Ustawy z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji</b> .....	15
Andrzej Matla <b>Wykorzystanie dyrektywy 2002/14 dotyczącej informowania i konsultacji z pracownikami w procesie zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie –wnioski z badań</b> .....	21
Barbara Surdykowska <b>Europejskie rady zakładowe jako uczestnik procesu restrukturyzacji</b> .....	25
Robert Szewczyk <b>Europejskie rady zakładowe – perspektywa pracodawców</b> .....	33
Krzysztof Hus, Mirosław Rzeźniczek <b>ERZ GM wobec restrukturyzacji - praktyczne uwagi</b> .....	41
<b>Praktyczne możliwości wykorzystania instrumentów informacji i konsultacji przez związki zawodowe</b> <b>Panel dyskusyjny</b> .....	47
<b>Załącznik</b>	
<b>Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja przedsiębiorstw w Europie - przykłady z wybranych krajów UE</b> .....	53



## SŁOWO WSTĘPNE

Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność” zgodnie ze swoją strategią aktywnie włącza się w budowanie ponadnarodowej solidarności europejskich związków zawodowych. Służą temu projekty realizowane przy wykorzystaniu funduszy unijnych, w szczególności finansowane z bezpośrednich linii budżetowych Komisji Europejskiej.

Po odbywającym się w latach 2005/2006 projekcie „Nieodkryty potencjał Europejskich Rad Zakładowych - VS/2005/0605” przyszła kolej na wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczeń.

Kolejnym, zrealizowanym przez Sekretariat Metalowców NSZZ „Solidarność”, programem jest „Wykorzystanie potencjału Europejskich Rad Zakładowych i Rad Pracowników w obliczu restrukturyzacji i globalizacji w sektorze metalowym - VS/2007/0278”. Jego finałem była konferencja zorganizowana w Krakowie w dniu 7 marca br., z której materiały Państwo otrzymujecie. W projekcie wykorzystano także przygotowany przez Europejską Federację Metalowców podręcznik „Jak radzić sobie z restrukturyzacją przedsiębiorstw ponadnarodowych” oraz doświadczenia zdobyte przez członków ERZ i naszych ekspertów w trakcie praktycznego rozwiązywania problemów we własnych przedsiębiorstwach.

Dodatkowym elementem było uwzględnienie nowopowstałych rad pracowników, których racja funkcjonowania przez długi czas budziła wątpliwości wśród związkowców.

Dotychczasowe opinie na temat realizacji projektu zebrane wśród uczestników pozwalają sądzić, że program ten został dobrze przyjęty i istnieje zapotrzebowanie na jego kontynuację. Postaramy się temu sprostać.

Przy realizacji projektu zaangażowani byli Maria Żytko – Administrator projektu, Karol Nosal – sekretariat projektu, Beata Kocerba – księgowia, Barbara Piotrowska, Dorota Mikłos, Krzysztof Hus – szkoleniowiec, Sławomir Adamczyk i Andrzej Matla – eksperci zewnętrzni. Wszystkim im serdecznie dziękuję za ich pracę.

Podziękowania kieruję również do prelegentów konferencyjnych: Barbary Surdykowskiej, Marii Varasimaviciene – LMTU Litwa, prof. Juliusza Gardawskiego - SGH, dr Stephana Portet – S. Partner, Josefa Balicy – OZ Kovo Słowacja, Stefana Przybyszewskiego, Mirosława Rzeźniczka i Roberta Szewczyka. Wyrazy wdzięczności należą się także Fundacji Friedricha Eberta, Erikowi Andersson z IF Metall Szwecja oraz Peterowi Scherrer, sekretarzowi generalnemu EMF - za współpracę przy projekcie.

Adam Ditmer  
Przewodniczący  
Rady Sekretariatu  
Metalowców NSZZ  
„Solidarność”  
Manager Projektu

Katowice, 5.05.2008

## Globalizacja i restrukturyzacja jako wyzwanie dla europejskiego modelu społecznego

### 1. Europejski model społeczny

Europejski model społeczny (EMS) jest zasadniczym wyróżnikiem powojennego rozwoju gospodarczo-społecznego krajów europejskiego kręgu cywilizacyjnego. Od pewnego czasu utożsamiany jest wprost z dorobkiem socjalnym Wspólnoty Europejskiej. Nie jest to wbrew obiegowym opiniom konkretny zestaw przepisów i reguł obowiązujących każde państwo członkowskie. Są to raczej pewne pryncypia, które towarzyszą postępującemu procesowi integracji UE.

Europejski model społeczny charakteryzują trzy podstawowe zasady<sup>1</sup>. Pierwszą z nich stanowi przywiązanie do zasady sprawiedliwości społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu. Po drugie, uznanie że ta zasada może przyczyniać się do ekonomicznej efektywności i postępu, ponieważ polityka socjalna jest jednym z kluczowych czynników promowania zmian dostosowawczych w gospodarce. Nie ma zasadniczej sprzeczności między konkurencyjnością gospodarczą a spójnością społeczną. Trzecią charakterystyczną cechą EMS jest wysoki stopień zorganizowania interesów i wszechstronnych rokowań pomiędzy władzami państwowymi i partnerami społecznymi, dotyczących polityki gospodarczej i socjalnej. Zbiorowe stosunki pracy w Europie, w porównaniu np. z USA, są bardziej ustabilizowane. Partnerstwo społeczne wzbogacone o „czynnik zaufania” stanowi zasadniczy czynnik polityki rozwiązywania problemów społecznych.

Rada Europejska podczas swojego spotkania w Barcelonie w 2002 r. wskazała, że europejski model społeczny opiera się na wydajnej gospodarce, wysokim poziomie opieki socjalnej oraz edukacji i dialogu społecznym.

<sup>1</sup> Hemerijck A., *The Self-Transformation of the European Social Model(s)*, 2002, [http://www.fes.de/ipg/ONLINE4\\_2002/ARTHEMERIJCK.PDF](http://www.fes.de/ipg/ONLINE4_2002/ARTHEMERIJCK.PDF)

Rozwiązania wypracowane na poziomie narodowym nie są jednolite. Stanowią mieszanki wartości i aspiracji, różniące się między sobą formą i stopniem realizacji w zależności od specyfiki danego kraju. Są one jednak wszystkie zakorzenione w koncepcji welfare state. Najważniejsze cechy wspólne to: rozwinięty interwencjonizm państwa czego miarą jest poziom udziału podatków w PKB, silny system opiekuńczy oraz ograniczanie lub powstrzymywanie nierówności na płaszczyźnie ekonomicznej<sup>2</sup>. Ważna rola przypada tu partnerom społecznym.

To właśnie europejski model społeczny przyczynił się do odbudowy i bezkonfliktowego rozwoju państw Europy Zachodniej po II wojnie światowej. Obecnie stanowi on podstawę do działań w ramach europejskiego dialogu społecznego.

## 2. Globalizacja

Zagrożeniem dla stabilności opisanego powyżej modelu, stały się skutki procesu globalizacji. Czasami mówi się, że globalizacja towarzyszy ludzkości od samego jej zarania – poczynając od rozwoju transportu długodystansowego i odkryć geograficznych. Jest zatem procesem ciągłym, który w niektórych okresach wytraca swój impet lub nawet się wycofuje – tylko jednak na pewien czas.

Nawet jeżeli uznać tę tezę za słuszną to skala i tempo zmian nakazują wyraźne wyodrębnienie jako bezprecedensowego, zjawiska którego doświadczamy w ostatnich kilkudziesięciu latach. Różne są jego oblicza i definicje. Według najbardziej uproszczonej, globalizacja jest to tworzenie gospodarki światowej, czyli możliwości swobodnego przepływu produktów oraz czynników produkcji pomiędzy wszystkimi krajami świata. Cechy charakterystyczne to: integracja rynków produkcji, zwiększanie się międzynarodowej współzależności oraz przyspieszanie przepływu informacji i towarów, co ma bezpośredni związek z postępem naukowym, organizacyjnym i technicznym.

Sygnaty nadchodzących zmian pojawiły się już pod koniec lat 60-tych ubiegłego wieku wraz z postępującym procesem dekolonizacji oraz zaczynającą się rewolucją technologiczną. Za symboliczny początek globalizacji uznać można datę 15 sierpnia 1971 r., kiedy zawieszenie przez USA nieograniczonej wymienialności dolara na złoto zainicjowało rozpad tzw. systemu z Bretton Woods, zapew-

<sup>2</sup> Giddens A., *The World Does not Owe us a Living! The Future of the European Social Model*, „Progressive Politics” 2005, vol. 4.3



nijącego przez ponad ćwierć wieku stabilność i przewidywalność gospodarki światowej. Rozwój wypadków przypieczętowany został przez kryzys naftowy, kiedy w krótkim okresie ceny tego podstawowego surowca energetycznego wzrosły o 600%. Odtąd zmiany stały się integralną częścią rzeczywistości społeczno-gospodarczej krajów świata. Rynki światowe zaczęły otwierać się w sposób niekontrolowany. W ciągu ostatnich 30 lat XX wieku wartość światowego eksportu towarów i usług wzrosła ponad 25 razy a bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) -50 razy<sup>3</sup>.

Okrętami flagowymi procesów globalizacyjnych stały się w powszechnym odczuciu korporacje ponadnarodowe. Nic w tym dziwnego. Wraz z otwieraniem się rynków ilość podmiotów gospodarczych operujących w skali ponadgranicznej zwiększała się lawinowo. Gdy jeszcze w 1990 r. było ich 3 tys., to już w 2003 r. ponad 63 tys. korporacji wraz z 800 tysięczną rzeszą spółek córek dostarczało ¼ światowej produkcji przemysłowej<sup>4</sup>. O ich potencjałe świadczy fakt, że w gronie stu największych światowych podmiotów gospodarczych, wliczając w to także państwa, znajdują się 53 korporacje ponadnarodowe. To właśnie one mają decydujący wpływ na dynamikę i specyfikę procesów gospodarczych, gdyż globalnie wypracowywane strategie są pieczołowicie realizowane na poziomie lokalnym, wpływając przez to na zachowania innych, mniejszych graczy na rynkach krajowych. Obecnie przychody 200 największych firm światowych generują 28% światowego PKB, choć firmy te zatrudniają tylko 1% światowej siły roboczej<sup>5</sup>. Już to zestawienie powinno być dzwonkiem alarmowym.

Globalizacja przez wiele środowisk liberalnych była przedstawiana jako panaceum na bolączki świata lub jako proces nieunikniony, który jednak stanowi ostatecznie grę o sumie niezerowej. Okazało się jednak, że jest to wizja nie do końca prawdziwa.

To m.in., nie poddająca się jakimkolwiek mechanizmom kontrolnym adekwatnym do skali ich działalności, aktywność korporacji ponadnarodowych wpływa na zmianę postrzegania zjawiska globalizacji wraz z ujawnianiem jego dość ponurych konsekwencji. Bardzo przywiązany do tej idei publicysta ekonomiczny Thomas L. Friedman przyznaje otwarcie, że im bardziej rynek jest zglobali-

<sup>3</sup> Rybiński K., Globalizacja a rynki finansowe, [www.nbp.pl/publikacje/wyklady/rybinski\\_200406.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/wyklady/rybinski_200406.pdf)

<sup>4</sup> Bruner H., Gabel M., *Globalinc. An Atlas of The Multinational Corporation*, 2003

<sup>5</sup> [http://www.dziennik.pl/dziennik/europa/article47296/Globalizacja\\_dobiegla\\_konca.html](http://www.dziennik.pl/dziennik/europa/article47296/Globalizacja_dobiegla_konca.html)

zowany tym większa na nim występuje nierówność społeczna oraz kontrast między bardzo bogatymi a bardzo biednymi<sup>6</sup>.

Zdaniem krytycznych analityków tego zjawiska, takich jak John R. Saul, globalizacja firmowana przez korporacje tak naprawdę obniża możliwości do osiągnięcia poziom wzrostu gospodarczego oraz przyczynia się do ograniczenia wolnego rynku.<sup>7</sup> Twierdzą oni wprost: globalizm to wiara w jedną ideę, która wyklucza alternatywne punkty widzenia a głównym złudzeniem jest tutaj pomysł, że wyłącznie ekonomia może być motorem cywilizacji.

Kolejnym problemem jest to, iż w rezultacie globalizacji dość powszechne stało przeświadczenie, że spekulacja jest równie realną formą aktywności ekonomicznej co przemysł, a pieniądź także sam w sobie stanowi towar. Takie podejście spowodowało rozkwit kapitału spekulacyjnego generującego „pusty pieniądź”, kapitału nomadycznego przemieszczającego się błyskawicznie z jednego końca świata na drugi, funduszy hedgingowych. Na świecie codziennie pojawia się w transakcjach ponad 1 bilion USD. Jest to góra banknotów 20-krotnie wyższa od Mt Everest<sup>8</sup>. Należy jednak pamiętać, że ponad 80% pieniędzy, będących obecnie w obrocie w światowej gospodarce, nie generuje miejsc pracy, nie przyczynia się do inwestycji czy rozwoju przedsiębiorstw. Zatem uprawnione wydaje się stwierdzenie, że w odniesieniu do środowiska pracy mechanizmy globalizacji coraz częściej polegają na wypieraniu wyższych standardów przez niższe, w celu generowania jak największej stopy zwrotu, w jak najszybszym czasie.

### 3. Restrukturyzacja we Wspólnocie Europejskiej

W latach 70-tych ubiegłego wieku świadomość ciemnych stron globalizacji nie była jeszcze powszechna. Ale realizowanie globalnych strategii korporacji ponadnarodowych od samego początku stanowiło wyzwanie dla stabilności europejskiego modelu społecznego. Przetaczająca się przez kraje Wspólnoty fala fuzji i przejęć była początkowo uważana za zjawisko przejściowe. Rychło jednak się okazało, że był to zwiastun wejścia gospodarki europejskiej w fazę permanentnej restrukturyzacji. O ile istniały mechanizmy, wynikające ze wspólnej polityki konkurencji, które pozwalały na

<sup>6</sup> Friedman T. L., Lexus i drzewo oliwne Zrozumieć globalizację, 2001

<sup>7</sup> Saul J. R., The collapse of globalism and the reinvention of the world, 2006

<sup>8</sup> Giddens A., Runaway World, How Globalisation is Reshaping Our Lives, 2002

kontrolowanie ekonomicznych aspektów tego procesu, to okazało się, że konieczne jest stworzenie wspólnotowych instrumentów zapobiegania skutkom społecznym działań restrukturyzacyjnych, jakie zmuszone były podejmować przedsiębiorstwa europejskie w obliczu rosnącej konkurencyjności gospodarek amerykańskiej i azjatyckich. Wypracowano wtedy w latach 1975-80 tzw. dyrektywy restrukturyzacyjne dotyczące zasad ochrony praw pracowników w przypadku zwolnień grupowych, transferu przedsiębiorstwa oraz jego upadłości. Podjęto badania nad możliwością zintegrowania reprezentacji pracowniczej w korporacjach ponadnarodowych (przyszłe ERZ). A także zintensyfikowano rozwój socjalnego filaru integracji europejskiej jako odpowiedź na wyzwania zewnętrzne. Tak więc paradoksalnie pierwsza fala globalizacji docierająca do Europy stanowiła swego rodzaju impuls do rozwoju europejskiego modelu społecznego poprzez upowszechnianie standardów socjalnych na poziomie wspólnotowym.

Mimo stworzenia mechanizmów wzmacniających pozycję pracowników, natężenie procesów restrukturyzacyjnych nie ulegało osłabieniu. Wręcz przeciwnie rozprzestrzeniały się na nowe obszary. Wiązało się to w sposób oczywisty z przyspieszaniem procesów globalizacyjnych.

Komisja Europejska, robiąc dobrą minę do złej gry, uznała ostatecznie restrukturyzację za proces generalnie pozytywny, stanowiący koło napędowe dynamiki gospodarczej i w zasadzie niezbędny dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Ten optymizm był uzasadniony wynikami badań, z których wynikało, że w Europie wciąż tworzone są nowe miejsca pracy<sup>9</sup>. W latach 1970-2002 było to 30 mln netto. Miał jednak miejsce stały przepływ siły roboczej z przemysłu i rolnictwa do sektora usług. Na dodatek badania Komisji stwierdziły bardzo silne zjawisko oscylacji miejsc pracy. Codziennie w Europie powstaje ich, ale także i znika, od 5 do 15 tys. w każdym z państw członkowskich. Proces zmian powoduje więc kosztowne skutki, w pierwszej kolejności dla mniej zaradnych pracowników oraz społeczności lokalnych.

Aby móc całościowo analizować zachodzące zjawiska, w Unii Europejskiej prowadzone są regularne badania bieżącej sytuacji w przedsiębiorstwach. Z danych zebranych przez Europejskie Cen-

<sup>9</sup> Komunikat Komisji - Restrukturyzacje i zatrudnienie. Antycypacja i towarzyszenie restrukturyzacjiom na rzecz poprawy zatrudnienia: rola Unii Europejskiej/COM/2005/0120 końcowy/

trum Monitorowania Zmian Przemysłowych (EMCC) wynika, że w latach 2005-6 zgłoszonych zostało ponad 3,5 tys. przypadków planowanej restrukturyzacji<sup>10</sup>. Pamiętać należy, że zdaniem Komisji Europejskiej restrukturyzacja oznacza „działanie podejmowane na poziomie firmy skutkujące trwałym przekształceniem tkanki produkcyjnej pod wpływem różnych czynników”<sup>11</sup>. Tak więc zmiany wielkości zatrudnienia mogą mieć miejsce zarówno „w górę” jak i „w dół”. W przypadku danych zebranych przez EMCC wynik jest ujemny – łącznie ok. 200 tys. miejsc pracy miało zniknąć w wyniku działań restrukturyzacyjnych. Ważna jest jednak analiza rozkładu geograficznego omawianych przypadków. Otóż wynika z niej, że w wyniku restrukturyzacji zaczyna kształtować się nowy podział pracy wewnątrz poszerzonej UE. Znacznie mniej miejsc pracy jest likwidowanych i znacznie więcej tworzonych w krajach „nowej” Unii (UE-12), niż w krajach UE-15.

W sposób szczególny widać to na przykładzie europejskiego przemysłu samochodowego. Z badań EMCC wynika, że w latach 2005-6 planowano w tym sektorze utworzyć tyle samo miejsc pracy, co zlikwidować. Z tym, że 80% z nich miało powstać w nowych krajach UE.

Tym samym następuje przemieszczanie miejsc pracy z krajów o rozwiniętej tradycji dialogu na poziomie firmy, silnych strukturach rokowaniach zbiorowych oraz wysokich standardach socjalnych, do krajów, w których tworzenie takich ram jest dopiero w fazie inicjalnej. Stanowi to niewątpliwie wyzwanie dla stabilności europejskiego modelu społecznego.

#### 4. Europejska strategia związków zawodowych

Należy jasno stwierdzić, że nie tylko sama globalizacja stanowi przyczynę restrukturyzacji przedsiębiorstw unijnych. Wyzwania demograficzne, wynikające ze starzenia się społeczeństw europejskich, wymuszają szukanie rozwiązań pozwalających, w dłuższej perspektywie, na optymalne wykorzystanie malejącego potencjału siły roboczej. Stąd też pojawianie się takich koncepcji jak flexicurity, mających zapewnić zgodną z europejskim modelem społecznym transformację rynku pracy sięgającą swoimi skutkami także do wnętrza poszczególnych przedsiębiorstw.

<sup>10</sup> za: E. Voss, Restructuring in Europe: Facts, Figures and Trends, wmp-consult

<sup>11</sup> Komunikat Komisji..., op. cit.

Z punktu widzenia związków zawodowych, konieczne staje się wypracowanie rozwiązań, zabezpieczających interesy europejskich pracowników na wszelkich poziomach podlegających zmianom. Osiągnąć to można tylko poprzez zapewnienie społecznie akceptowalnych ram dla procesów restrukturyzacyjnych oraz koordynację działań europejskiej reprezentacji związkowej.

Jeżeli chodzi o ten pierwszy aspekt należy wymienić istotny dokument, jakim są wspólne zalecenia europejskich partnerów społecznych dotyczące zarządzania społecznymi skutkami zmian.<sup>12</sup> Wskazuje się tam na wagę systemów „wczesnego ostrzegania” oraz procedur informacji i konsultacji z pracownikami. Zalecane jest wspieranie na poziomie firmy rozwijania zdolności pracowników do „bycia zatrudnionym” poprzez rozwój kwalifikacji i kompetencji. I wreszcie podkreśla się wagę odpowiedzialnego zarządzania restrukturyzacją, które polegać ma na uwzględnieniu jej skutków terytorialnych oraz analizie wszelkich rozwiązań mogących stanowić alternatywę dla ewentualnych zwolnień grupowych.

Dla związków zawodowych, zaangażowanych w procesy restrukturyzacji ponadgranicznej, które są najbardziej „widowiskowym” objawem bezpośrednich skutków globalizacji, szczególnie ważna jest koordynacja wzajemnych działań.

Tego typu restrukturyzacje powodują zaburzenia w funkcjonowaniu europejskiego modelu społecznego. Umiejętnie stymulowane konflikty reprezentacji pracowników z poszczególnych krajów może bowiem doprowadzić do utrzymywania się nierównych standardów w zakładach tej samej korporacji lub wręcz obniżenia ich w części filii za pomocą takich instrumentów nacisku jakie stanowią tzw. koncesjonowane negocjacje w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Tutaj związki mają do dyspozycji instrument, który odpowiednio wykorzystywany może ułatwić procesy wzajemnej współpracy i uzgodnień w procesie restrukturyzacji. Są to oczywiście europejskie rady zakładowe (ERZ). Mimo krytycznych opinii o ich rzeczywistym wpływie na zarządzanie zmianą<sup>13</sup> prawdą jest, że w tych przypadkach, gdy ERZ stanowią rzeczywiste fora współpracy związków

<sup>12</sup> “Orientations for reference on managing change and its social consequences”, 2003, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue)

<sup>13</sup> Patrz: S. Adamczyk, Rozwój europejskich rad zakładowych a zagadnienie ponadgranicznych rokowań zbiorowych, w: „Nieodkryty potencjał europejskich rad zakładowych –materiały z konferencji”, 2006

zawodowych możliwe staje się wypracowanie autentycznych porozumień restrukturyzacyjnych (np. Ford, GM, Schneider Electric). Ważna jest w tych sytuacjach koordynacyjna rola europejskich federacji branżowych. Za dokument wzorcowy w tym obszarze służyć mogą zasady wypracowane przez Europejską Federację Metalowców<sup>14</sup>. Jest to, szczegółowo rozpisany na punkty, katalog postępowania związków zawodowych w przypadku pojawienia się zagrożenia ponadnarodową restrukturyzacją, tak aby zapobiec „rozgrywaniu” krajowych reprezentacji pracowniczych przez zarządy korporacji.

Wydaje się, że powodzenie tego typu działań będzie miało kluczowe znaczenie dla rozwoju pozytywnej konwergencji standardów dialogu społecznego wewnątrz Unii Europejskiej. Możliwe jest bowiem rozprzestrzenianie się „dobrych praktyk” restrukturyzacyjnych, podobnie jak realizowane lokalnie strategie globalnych koncernów wpływają na zachowania mniejszych firm.

Niewątpliwie faktem jest, że „historyczne” rozszerzenie UE, a więc przyjęcie do niej krajów o relatywnie niskim poziomie zorganizowania interesów zbiorowych oraz niejasnym i niestabilnym systemie zabezpieczeń socjalnych, spowodowało obawy o losy europejskiego modelu społecznego już wcześniej narażonego na ataki czynników globalizacyjnych.

Prawdą jest także to, że w nowych demokracjach europejskich, wyłaniających się z komunizmu, pojawiały się próby wybrania „trzeciej drogi”, a więc odrzucenia balastu odpowiedzialności społecznej na rzecz niczym nie ograniczonych sił wolnego rynku. Proces integracji z UE przyblokował te ciągoty.

Obecnie europejski model społeczny stanowi wspólną wartość rozszerzonej Unii. Jego utrzymanie i rozwój jest jak się wydaje jedną z niewielu szans na „ucywilizowanie” procesów globalizacyjnych. Związki zawodowe mają tu swoją ważną rolę. Bardzo wiele będzie jednak zależeć od ich zdolności do solidarnego i skutecznego zachowania wobec negatywnych aspektów globalizacji i restrukturyzacji. Wydaje się, że inspiracją oraz drogowskazem dla dalszych działań w tym względzie może być nakreślona w Agendzie Społecznej Komisji Europejskiej<sup>15</sup> perspektywa nadania ram prawnych dla ponadgranicznych rokowań zbiorowych.

<sup>14</sup> Podręcznik EMF, Jak radzić sobie z restrukturyzacją przedsiębiorstw ponadnarodowych?, 2007

<sup>15</sup> Komunikat Komisji ws. Agendy Społecznej, /Com/2005/33/końcowy/

## Monitoring Ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji

### Metodyka badania

- ▶ Do przeprowadzenia badania wykorzystano następujące narzędzia:
  - Kwestionariusz dla członków rad pracowników i komisji zakładowych. Kwestionariusze zawierają informacje o 219 firmach, z czego 127 posiada radę pracowników, a w 92 jej brak. 10 pogłębionych analiz przypadków– wywiady przeprowadzone z członkami rad pracowników i komisji zakładowych,
  - Analizę 30 porozumień z pracodawcą,
  - Analizę danych zebranych przez Ministerstwo Pracy.

### Rada Pracowników:

« instytucja przydatna » ale dalej mało rozwinięta

- ▶ Zdaniem 63% przedstawicieli załogi rady pracowników są przydatne, a jedynie 13% uważa je za nieprzydatne.
- ▶ Jeżeli zaś chodzi o członków rad pracowników, to ponad 80% z nich uważa te ostatnie za przydatne.
- ▶ Liczbę przedsiębiorstw (pracodawców) zatrudniających powyżej 100 osób szacuje się na 17000.
- ▶ Na dzień 1 marca 2007 r. było w Polsce 1900 rad pracowników i 4040 porozumień zawartych na podstawie artykułu 24. W styczniu 2008, było w Polsce 2065 rad pracowników i 4052 porozumień zawartych na podstawie artykułu 24
- ▶ W ten sposób jedynie 11% firm zatrudniających powyżej 100 pracowników ma dziś rady pracowników.
- ▶ W jedynie 62% firm, w których podpisano porozumienie na podstawie artykułu 24 jeszcze przed przyjęciem ustawy z dnia 7



kwietnia 2006 r., funkcjonował system informowania i konsultowania pracowników.

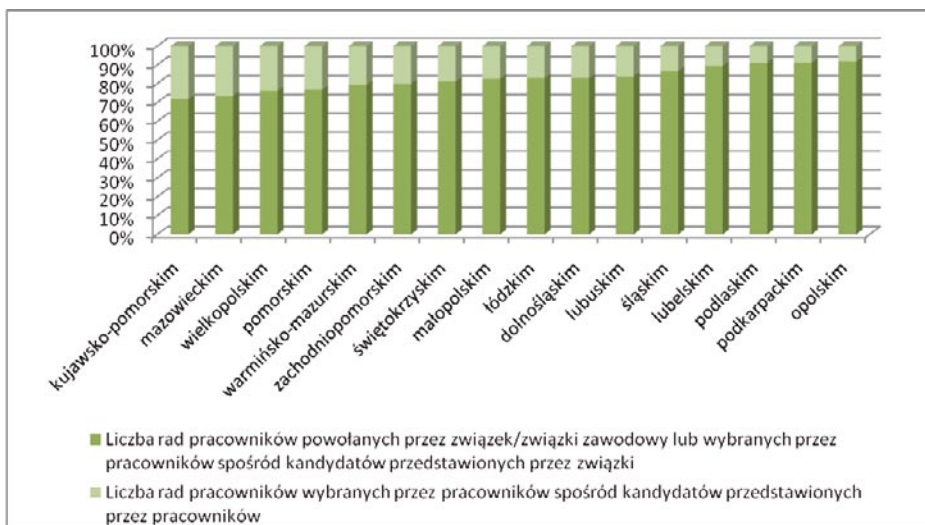
- ▶ System ten w opinii badanych przez nas działaczy związkowych był oceniany jako zadawalający przez 60% z nich.

### Liczba rad pracowników wg trybu utworzenia

- ▶ Na 1900 rad pracowników / 17000 przedsiębiorstw:
- ▶ 1492 powstało w wyniku porozumień pomiędzy organizacjami związkowymi lub w wyniku decyzji jedynej organizacji reprezentatywnej
- ▶ 51 rad wyłoniono w wyniku wyborów zorganizowanych w firmach, w których brak było porozumień między organizacjami związkowymi

354 wybrali pracownicy firm, w których nie ma organizacji związkowych

### Znaczenie organizacji związkowych





## Trudności w zawieraniu porozumień

- ▶ Do 1 marca 2007 podpisano ich **674**
- ▶ W **114** firmach toczyły się negocjacje.
- ▶ Porozumienie zostało podpisane jedynie w **32,6%** firm, w których związki zawodowe wskazały lub zaproponowały pod głosowanie kandydaturę przedstawicieli załogi.
- ▶ Tam, gdzie nie istniały reprezentatywne związki zawodowe odsetek ten wyniósł **47,8%**.
- ▶ Ta różnica procentowa świadczy o silnej asymetrii jeżeli chodzi o możliwości działania na etapie negocjacji.
- ▶ Pracodawcy są nie zawsze przychylni negocjacom, tym bardziej że w razie braku porozumienia wyłącznie ustawa reguluje kwestie przekazywania informacji.
- ▶ Wśród firm, które objęte zostały badaniem, **43%** posiadało podpisane porozumienia;
- ▶ z czego w **84%** przypadków zostały one zaproponowane pracodawcom przez rady pracowników, w 7% przypadków inicjatywa związana z podpisaniem porozumienia wyszła od pracodawców.
- ▶ Jedynie **9%** firm nie rozpoczęło jeszcze negocjacji dotyczących tej kwestii.
- ▶ W **43%** grupie firm posiadających porozumienie między radą pracowników a pracodawcą, jedynie **57%** rad pracowników jest zadowolonych z zawartych postanowień,
- ▶ natomiast jedynie **25%** z nich może pochwalić się bardzo satysfakcjonującym porozumieniem. Trudno więc jest tu mówić o prawdziwym sukcesie w dziedzinie dialogu społecznego.

## Dostęp do informacji

- ▶ Jedynie **63%** rad pracowników mających porozumienie deklarowało, że mają w ten sposób zapewniony dostęp do informacji.
- ▶ Badanie przeprowadzone wśród rad pracowników dowodzi, że **dostęp do informacji jest nadal bardzo ograniczony, zwłaszcza jeżeli dotyczy wyników finansowych firmy.**
- ▶ W Polsce ta kwestia jest bez wątpienia tematem tabu dialogu społecznego
- ▶ Analizowane porozumienia potwierdzają wyniki płynące z badania.

- ▶ **Większość z podpisanych porozumień ogranicza się jedynie do powtórzenia zapisów ustawy, ale nie precyzuje w ogóle informacji, które miałyby być regularnie przekazywane pracownikom.**
- ▶ Niemniej jednak niektóre porozumienia zawierają zapisy wykraczające poza to, co zawarto w ustawie. Przykładem może być powierzenie ekspertom działającym na rzecz rad pracowników takich samych uprawnień, jakimi dysponuje biegły rewident. Niestety, takie uprawnienia często bywają jedynie czysto formalne i rzadko przekładają się na konkretne działania.

<b>Czy rada pracowników ma dostęp do następujących informacji:</b>	<b>Tak</b>	<b>Nie</b>
Status prawny zakładu pracy i jego organizacji	91%	9%
Prognozy ekonomiczne zakładu pracy	70%	30%
Operacje handlowe między spółkami grupy	23%	77%
Podział kapitału między akcjonariuszy posiadających więcej niż 10% kapitału	53%	47%
Wyniki finansowe (bilans)	71%	29%
Rachunek zysków i strat	76%	24%
Całkowita wartość i rozmiar produkcji	74%	26%
Transfer kapitałów między spółkę dominującą a spółki zależne	16%	84%
Zlecenia podwykonawstwa	36%	64%
Podział zysków	41%	59%
Dotacje ze środków Unii Europejskiej oraz pomocy regionalnej lub pomocy samorządów lokalnych	52%	48%
Wydajność i wskaźniki wykorzystania mocy produkcyjnych	42%	58%
Zmiany średnich, godzinowych i miesięcznych wynagrodzeń	57%	43%
Perspektywy ekonomiczne i społeczne zakładu pracy na najbliższy rok	53%	47%
Ogólne zmiany zamówień i ogólna ewolucja sytuacji finansowej	63%	38%
Wykonanie planów produkcji	50%	50%
Opóźnienia w wypłacie przez pracodawcę składek ubezpieczenia społecznego	70%	30%
Miesięczne zmiany poziomu zatrudnienia	52%	48%
Liczba i kwalifikacje pracowników	53%	47%
Liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony	78%	22%
Liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas określony	74%	26%
Liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu	62%	38%
Liczba zatrudnionych na podstawie umowy o pracę tymczasową	56%	44%
Liczba pracowników zatrudnionych przez zewnętrzne podmioty (w ramach outsourcingu)	41%	59%
Całość dokumentów przedstawianych raz do roku walnemu zgromadzeniu akcjonariuszy lub zgromadzeniu wspólników	44%	56%

## Proces konsultacji

- ▶ W firmach, które objęliśmy badaniem 54% z ankietowanych deklarowało, że nie spotkało się z odmową konsultacji ze strony pracodawcy, jednakże case studies wykazały, że te odpowiedzi

miały ukryć czasami fakt, iż takie konsultacje w zasadzie nie miały miejsca w danym przedsiębiorstwie.

- ▶ W przedsiębiorstwach, których sytuację obserwowaliśmy od momentu powstania rady pracowników, spotkaliśmy się z licznymi przypadkami odmawiania dostępu do przysługujących radzie informacji i do prawa do obowiązkowych konsultacji. Omawiane przypadki dotyczyły między innymi:
  - planu restrukturyzacji zatrudnienia
  - zakupu konkurencyjnego przedsiębiorstwa
  - zmiany struktury głównych akcjonariuszy
  - wprowadzenia nowego systemu organizacji pracy
  - przekazania księgowości zewnętrznej firmie.

### Finansowanie działania rady

- ▶ 40% rad pracowników dysponuje lokalem do swojej działalności
- ▶ 31% posiada komputer
- ▶ 54% ma dostęp do linii telefonicznej
- ▶ W 75% przypadków, członkowie rad pracowników otrzymują od pracodawcy wynagrodzenie za czas pracy w ramach pełnionych funkcji na rzecz rady.
- ▶ Bardzo niewiele rad pracowników ma stały budżet na funkcjonowanie rady.
- ▶ Co prawda zdarzają się wyjątkowe sytuacje, jak ma to miejsce w przypadku jednej z analizowanych rad (sektor finansowy), która ma do dyspozycji roczny budżet w wysokości 100 000 PLN, ale zazwyczaj, jeśli nawet rada dysponuje stałym budżetem waha się on w granicach od 1000 PLN do 56 000 PLN, w przypadku rady powoływanej przez organizacje związkowe.

### Prawo do ekspertyzy

- ▶ Podstawowym problemem jest odwoływanie się do pomocy eksperta.
- ▶ Jedynie 11% rad pracowników dysponuje w ramach swojego budżetu środkami na finansowanie ekspertyz.
- ▶ 73% rad pracowników wystąpiło do pracodawcy o sfinansowanie przez niego ekspertyzy. Jedynie 46% pracodawców, którzy

zawarli porozumienia, wyraziło na to zgodę, a w 53% taka pomoc zależy od każdorazowej dobrej woli pracodawcy i nie jest w żaden sposób formalnie uregulowana.

- ▶ Brak regulacji tej kwestii powoduje liczne problemy. Ponieważ decyzje są podejmowane większością głosów, organizacje mniejszościowe mogą być zmuszone ponosić wydatki na sprawy, na które nie mają wpływu. Jest to ważne w przypadku honorarium eksperta.
- ▶ Brak finansowania ekspertyzy przez pracodawcę jest jednym z najczęściej kierowanych zarzutów względem ustawy przez przedstawicieli załóg.
- ▶ 91% wszystkich przedstawicieli załóg uważa, że pomoc eksperta jest „niezbędna”.

### Oczekiwania członków rad pracowników dotyczące zmian ustawy

- ▶ Zarówno związkowcy, jak i nie związkowcy uważają rady za niezwykle istotne narzędzie dające nowe uprawnienia. Przedstawiciele pracowników zwracają głównie uwagę na potrzebę zmian ustawy, jeśli chodzi o:
  - precyzyjne określenie informacji przekazywanych radzie
  - przejęcie kosztów funkcjonowania rady przez pracodawcę
- ▶ Rady pracowników zdają się być głównie narzędziem zapewniającym dostęp do informacji, w większym stopniu niż narzędziem konsultacji czy dialogu społecznego.

Warto zaznaczyć, że wielu przedstawicieli pracowników i związkowców stwierdza, że zmienili zdanie na temat rad pracowników. Początkowo, zwłaszcza podczas negocjowania kształtu ustawy, podzielali oni dość powszechnie bardzo negatywną opinię. Obecnie oceniają pozytywnie możliwości, które daje im rada pracowników, a krytykę wysuwają względem rzeczywistych warunków realizacji prawa do informacji.

## Wykorzystanie dyrektywy 2002/14 dotyczącej informowania i konsultacji z pracownikami w procesie zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie

### *wnioski z badań*

#### Profil miejsca i grupy objętej badaniem

- Zakłady branży metalowej o wysokim stopniu uzwiązkowienia ( od kilkuset do kilku tysięcy pracowników)
- Ω dużym stopniu zakłady z udziałem kapitału obcego, w tym wysoki udział przedsiębiorstw ponadnarodowych
- Liderzy związkowi z NSZZ „Solidarność” o dużym doświadczeniu w pracy związkowej
- Spore doświadczenie w dialogu na poziomie europejskim (obecność w ERZ)

#### Dodatkowe uwagi w związku z badaniem:

- Brak kontaktu z tzw. nieuzwiązkowionymi przedstawicielami załogi
- Brak opinii strony pracodawców
- Metoda badawcza:
- Forma wywiadu
- Ilość zakładów: 11

#### Pytania stawiane uczestnikom badania

##### A) umocowanie rady

- Czy powołano RP?
- Czy wynegocjowano porozumienia w ramach RP?
- Dlaczego nie powołano RP?
- Dlaczego zawarto porozumienie na mocy Art.24 Ustawy?

- Czy przy najbliższej możliwej sposobności nastąpi zmiana porozumienia Art.24 na RP?
- B) zarządzanie zmianą
- Zakres, jakość i sposób udzielanej informacji i konsultacji.
  - Dotychczasowa praktyka działania rady w odniesieniu do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie

### Przedsiębiorstwa objęte badaniem

- ARCELOR MITTAL POLAND, Kraków
- FIAT
- BUMAR
- SKF
- ALSTOM
- GM
- VOLVO
- TDP ( ex Polkolor, Piaseczno)
- HUTA STALOWA WOLA
- PZL MIELEC
- VOLKSWAGEN, POLKOWICE

### Wnioski

1. Trwająca modyfikacja polskiego systemu zbiorowych stosunków pracy jest faktem, jednakże przed nami długotrwały proces tworzenia kultury dialogu
2. Dotarcie do istoty problemu odnoszącego się do samej restrukturyzacji trudne z uwagi na ogólnie sceptyczną lub negatywną ocenę faktu istnienia rady pracowników ze strony związków zawodowych. *„Nie lubię lub jestem uprzedzony do instrumentu, więc z niego nie korzystam.”*
3. Rola rady sprowadza się do przysporzenia związkowi zawodowemu poszerzonego obszaru informacji. Związek jako odbiorca informacji działa często na zasadach ustalonych w okresie poprzedzającym pojawienie się rad. Prawie nikt nie mówi o konsultacji zadowolając się prawem do informacji.
4. Wśród liderów związkowych występuje wysoka świadomość faktu, że restrukturyzacja jest procesem trwającym bezustannie i nigdy się nie kończy. Restrukturyzacja budzi głównie skojarze-

- nia odnoszące się do kwestii zatrudnienia, w mniejszym stopniu do zagadnień organizacji pracy, struktury zarządzania itp.
5. W zakładach, których pracownicy są zorganizowani, punkt ciężkości spoczywa ciągle na kwestii „zakotwiczenia rady” w świadomości liderów związkowych, ciągle mamy do czynienia z koniecznością przekonywania się do rady, z „oswojeniem się z radą”.
  6. Związki zawodowe trwają w procesie uważnych obserwacji, skupione na zachowaniu dotychczasowego stanu posiadania zachowując postawę otwartości. *„W przyszłości zastąpimy porozumienie (art. 24) i najprawdopodobniej powołamy radę”*
  7. Dostęp do aktualnej informacji i jej rzeczywista przydatność pozostaje w związku z pozycją związku zawodowego w zakładzie. Silny związek wypracował od dawna ścieżki docierania do właściwych informacji, ma zdolność przyswajania potrzebnych informacji (dostęp do ekspertów, uczestnictwo w uprofilowanych szkoleniach), jest postrzegany w kategoriach partnera przez pracodawcę.
  8. Zebrana informacja służy związkowi do prowadzenia negocjacji z pracodawcą. W drodze negocjacji bezpośrednio lub pośrednio zarządzamy zmianą. Tak zatem to związek, a nie rada zarządza zmianą. Rada nie ma uprawnień negocjować czegokolwiek.
  9. Rada pracowników może wzmocnić rolę związku, jeśli ten zechce w pełni wykorzystać ukryty w niej potencjał. Tak więc hierarchia jest ściśle określona. Rada może pełnić rolę podrzędną, służebną wobec związku.
  10. Wpływ rad na procesy restrukturyzacji w zakładach, w których nie ma związków zawodowych, choćby z uwagi na krótki okres ich istnienia i brak odpowiednich doświadczeń, jest prawdopodobnie mniejszy niż w zakładach uzwiązkowionych. Należałoby jednak potwierdzić tę tezę rzetelnym badaniem.
  11. Kultura współdecydowania/współzarządzania przedsiębiorstwem dopiero się tworzy. Często trafia ona na nasz grunt poprzez przedsiębiorstwa ponadnarodowe, których macierzysta firma usadowiona jest w kraju o sporej tradycji dialogu i współzarządzania (Niemcy, Skandynawia).
  12. Ułatwieniem w adaptacji nowej kultury dialogu jest doświadczenie wyniesione z praktyki dialogu na poziomie europejskim, której emanacją jest obecność w europejskiej radzie zakładowej.

13. Bacznym obserwatorem praktyki działania rad pracowników i porozumień są zapewne również pracodawcy. Nowy instrument dialogu w pewnym sensie „uszczupla” ich władzę i nie są oni skłonni dzielić się informacją nie widząc w tym konkretnie wymiernych korzyści.
14. Udział rad pracowników w procesie zarządzania zmianą jest jak na razie znikomy.
15. Zakłady pracy pozbawione związkowej reprezentacji pracowników zyskały poprzez radę dostęp do informacji. To za mało by realnie wpływać na zarządzanie zmianą.



## Europejskie rady zakładowe jako uczestnik procesu restrukturyzacji

Wskazując na korzenie powstania europejskich rad zakładowych (dalej ERZ) w literaturze podkreśla się trzy źródła<sup>1</sup>. Po pierwsze wiąże się je z dążeniami europejskich związków zawodowych, aby zjednoczyć się wobec nacisków kapitału (dążenia te w przeszłości doprowadziły do powstania w 1919 r. Międzynarodowej Organizacji Pracy). Drugie źródło powołania wiąże się z obawami przed zjawiskiem globalizacji – globalizacji odczuwanej jako zagrożenie zarówno przez związki zawodowe ale także rządy i społeczeństwa państw rozwiniętej gospodarki rynkowej (np. niepokoje i obawy związane ze zjawiskiem delokalizacji przedsiębiorstw do państw dalekiego wschodu). Trzeci motyw ma charakter ideologiczny i społeczny a odnosi się do sfery integracji europejskiej. Europejskie rady zakładowe pełnią funkcję demokratycznego instrumentu reprezentacji, który staje się niezbędny do konsolidacji europejskiego modelu społecznego. Należałoby tu wskazać czwarty motyw związany z narastającym zjawiskiem dynamiki restrukturyzacji przedsiębiorstw transnarodowych.

Najwcześniejsze skuteczne praktyki w procesie budowania związkowej reprezentacji załóg korporacji wielo i transnarodowych wiązały się z aktywnością związkowych federacji branżowych, zwłaszcza federacji metalowców. Już w 1966r. Międzynarodowa Federacja Metalowców (International Metalworker's Federation IMF) doprowadziła do ustanowienia światowych rad w Fordzie i General Electric<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gardawski J., *Korporacje transnarodowe a Europejskie Rady Zakładowe*, Warszawa 2007, str 27.

<sup>2</sup> Sisson K., *International employee representation- a case of industrial relations system following the market?*, (w) *International human resource management. Globalization, national systems and multinational companies*, T. Edwards, Ch. Rees Pearson Educatin, Harlow 2006.

## ERZ – stan obecny

Systematykę rodzajów europejskich rad zakładowych opracował w swoich badaniach W. Lecher<sup>3</sup> z zespołem. Autorzy dokonali podziału ERZ na cztery kategorie:

- „symbolicznych ERZ.”<sup>4</sup> gdzie mamy do czynienia z niskim poziomem informacji, brakiem formalnych konsultacji, z małą liczbą (lub ich brakiem) kontaktów pomiędzy członkami ERZ pomiędzy posiedzeniami oraz brakiem kontaktów z zarządem pomiędzy posiedzeniami;
- „usługowe ERZ”<sup>5</sup> – gdzie ilość i jakość informacji jest lepsza niż w „symbolicznych ERZ” ale nie podejmuje się prób wypracowania wspólnej polityki ERZ;
- „nastawione na projekt ERZ”<sup>6</sup> – gdzie członkowie ERZ koncentrują się na wypracowaniu niezależnych od zarządu struktur czy umiejętności;
- „uczestniczące ERZ”<sup>7</sup>, w których mamy do czynienia z faktycznym procesem konsultacji, a także negocjacji z zarządem centralnym.

Zdaniem autorów zdolność do działania ERZ zależy od trzech płaszczyzn interakcji: po pierwsze interakcji pomiędzy członkami ERZ a zarządem, interakcji pomiędzy samymi członkami ERZ i interakcji pomiędzy ERZ a związkami zawodowymi.

Zgodnie z badaniami ETUC- REHS szacuje się, że ilość przedsiębiorstw spełniających przesłanki do utworzenia ERZ wzrosła z 1865 w 2002r. do 2204 w 2005r<sup>8</sup>. Ilość przedsiębiorstw w których utworzono ERZ wzrosła we wskazanych latach z 639 do 784. Główną przyczyną wzrostu ilości przedsiębiorstw podlegających dyrektywie to rozszerzenie Unii o nowe państwa członkowskie i rozpoczęcie

<sup>3</sup> Lecher, W., Nagle, B., Plater, W-H, Jaich R., Rub, S., Weiner, K-P, Fulton, L., Reihfeldt, U., Telijohann, V., The establishment of European Work Council. From information forum to social actor? Aldershot, Ashgate, 1999 oraz Lecher, W., Rub, S., The constitution of European Work Councils, European journal of Industrial Relation, 5(1), 1999 oraz Lecher, W., Platzer H-W, Rub, S., Weiner, K-P, European Works Councils: Developments, types and networking, Aldershot, Gower, 2001.

<sup>4</sup> Symbolistic EWC's.

<sup>5</sup> Service EWC's.

<sup>6</sup> Project- oriented EWC's.

<sup>7</sup> Participatory EWC's.

<sup>8</sup> Kerckhofs, P. European Works Council Database, ETUC- REHS, Brussels, 2006.

w nich działalności przez przedsiębiorstwa mające swe korzenie w starej Unii.

Krytyka działania ERZ opiera się przede wszystkim na analizie ich funkcjonowania – badania<sup>9</sup> z 2005r. wskazują, że mniej niż ¼ ERZ została poinformowana o procesie restrukturyzacji zanim zarząd centralny podjął ostateczną decyzję, w mniej niż w 20% przypadków podjęto negocjacje. Innymi słowy w ponad 75% przypadków przedstawiciele pracowników zasiadający w ERZ nie byli poinformowani o zamiarze restrukturyzacji zanim zarząd centralny podjął ostateczną decyzję lub nie byli poinformowani wcale. Dane te potwierdzają inne badania - przykładowo raport European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition<sup>10</sup>, w którym autor nie mógł znaleźć jednego przykładu, w którym ERZ była w pełnym znaczeniu tego słowa ponadnarodową reprezentacją.

Są także bardziej pozytywne opinie. Przykładowo Vitols<sup>11</sup> analizował działanie ERZ w sektorze telekomunikacji. W opinii autora europejskie rady zakładowe pełnią rolę platformy dialogu społecznego pomiędzy zarządem centralnym a pracownikami.

## ERZ a restrukturyzacja

Badania poczynione przez Hancke<sup>12</sup> i Tuckman i Whittall<sup>13</sup> wskazują na duże trudności z wypracowaniem ponadnarodowej identyfikacji ERZ. Częste i intensywne procesy restrukturyzacyjne oraz konkurencja pomiędzy poszczególnymi zakładami utrudnia budowanie identyfikacji ponadnarodowej. Nie można nie zgodzić się z tezą, że brak identyfikacji ponadnarodowej uniemożliwia ERZ efektywną odpowiedź wobec zarządu centralnego podczas procesu restrukturyzacji.

<sup>9</sup> Waddington J., The view of European Works Council representatives, dane przygotowane na konferencję, Co- determination in a Modern Europe: Democratic Workers' Participation or Convergence at Minimal Standards', Bratysława, 30 maj- 1 czerwiec 2006.

<sup>10</sup> Weiler A., European Works Council in practice, Luxemburg 2004.

<sup>11</sup> Vitols S., Innovative corporate cultures and European Works Councils, Final report, ETIU- REHS:TIM Project, Brussels, 2006.

<sup>12</sup> Hancke, B., European Workers councils and industrial restructuring in the European Motor industry, European Journal of Industrial relations 6(1) 2000.

<sup>13</sup> Tuckman, A., Whittall, M., Affirmation, games and insecurity: Cultivating consent within a new workplace regime, Capital and Class, 65, 2002.

Bob Hencke stawia dalej idącą tezę, że krajowe związki zawodowe wykorzystują głównie ERZ do walki o lokalne interesy.

Jednym z pierwszych, w chwili obecnej można by powiedzieć - historycznych, przykładów ponadgranicznej solidarności i wspólnej akcji protestacyjnej zorganizowanej przez ERZ jest przykład protestów w Renault w związku z restrukturyzacją zakładów w Vilvoorde<sup>14</sup>. Ze względu na plany zarządu centralnego Renault dotyczące likwidacji zakładów w Vilvoorde pod Brukselą ERZ zorganizowała strajki i demonstracje w kilku państwach. W literaturze podkreśla się jednak (np. Rehfeldt), że jest to przykład specyficzny związany z określoną sytuacją polityczną (wsparcie rządu belgijskiego i świeżo ukonstytuowanego lewicowego gabinetu we Francji) i że to wsparcie polityczne było głównym czynnikiem warunkującym możliwość zorganizowania ponadkrajowej akcji protestacyjnej. Nie należy także zapominać, że ostatecznie doszło do zamknięcia zakładów w Vilvoorde.

Informacje dotyczące treści porozumień ustanawiających ERZ gromadzi i analizuje Fundacja Dublińska<sup>15</sup> oraz Social Development Agency<sup>16</sup>. Z danych zgromadzonych przez wskazane podmioty wynika, że zagadnienia restrukturyzacji poruszone są w około 50 – 60 % porozumień ustanawiających europejskie rady zakładowe.

Badania<sup>17</sup> z 2000 roku, które objęły 450 porozumień ustanawiających ERZ wskazały, że tylko w 2% porozumień zawartych w oparciu o art. 13 dyrektywy i w 5 % porozumień zawartych w oparciu o art.

<sup>14</sup> Lorber, P., The Renault case: The European Works Council put to the test, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relation* 13 (3) 1997 oraz Rehfeld, U., *Der Renault- Vilvoorde – Konflikt und sein Bedeutung fur die europaische gewerkschaftspolitik*, WSI- Mittelungen 51 97) 1998.

<sup>15</sup> Problematyce tej były poświęcone: Margison, P., Gilman, M., Jacobi, O., Krieger, H., European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Negotiating European Works Council: An analysis of agreements under Article 13*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1998 oraz Carla, M., Marginson, P., European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Negotiating European Work Councils: A comparative study of article 6 and Article 13 agreement*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2000 oraz Carley, M., Hall, M., *European Works Councils and transnational restructuring*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2007.

<sup>16</sup> Social Development Agency baza danych dostępna na [www.sdasbl.org](http://www.sdasbl.org)

<sup>17</sup> Carley, M., Marginson, P., *Negotiating European Works Councils: a comparative study of Article 6 and article 13 agreements*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2000.

6 zawarto prawo do prowadzenia negocjacji przez ERZ Jakkolwiek ilość porozumień dopuszczających negocjacje wzrasta, cały czas jest to niewielki procent zawartych porozumień. Raport<sup>18</sup> z 2001r. wskazuje 17 takich tekstów w 9 międzynarodowych korporacjach. Raport z 2005<sup>19</sup> roku 46 tekstów w 26 korporacjach międzynarodowych.

Z opracowania<sup>20</sup> wynika, że około 35% tekstów dotyczy kwestii z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i praw pracowniczych, 25% restrukturyzacji i jej skutków, 40 % pozostałych kwestii z zakresu polityki zarządów centralnych. W dalszej części autorzy opracowania dokonują podziału tekstów związanych z restrukturyzacją na teksty:

- w których następuje odwołanie do restrukturyzacji, która ma wymiar ponad narodowy ,
- ustala się zasady dotyczące współpracy na wypadek zajścia procesu restrukturyzacji (o wymiarze krajowym czy ponadkrajowym),
- tylko wzmiankuje się kwestie restrukturyzacji w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu .

Większość tekstów zakłada jakiś proces implementacji (poprzez negocjacje) na poziomie poszczególnych państw.

## Przykłady tekstów restrukturyzacyjnych

### Danone 1997<sup>21</sup>

We wspólnym stanowisku dotyczącym zmian w działalności oddziaływujących na zatrudnienie lub warunki pracy wskazuje się na kilka zasad, które winny być wykorzystane w razie restrukturyzacji. Pierwsza z nich odwołuje się roli przekwalifikowania na koszt pracodawcy pracowników, których miejsca pracy są zagrożone. Druga – konsultacji, które powinny być podjęte ze związkami zawodo-

<sup>18</sup> Carley, M., Bargaining at European level? Joint text negotiated by European Works Councils, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2001.

<sup>19</sup> European Works Councils Bulletin 56/2005, str. 7-13.

<sup>20</sup> Carley, M., Hall, M., European Works councils and transnational restructuring, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities 2007.

<sup>21</sup> Danone joint understanding in the event of changes in business activities affecting employment or working conditions.

wymi a w ich braku innym przedstawicielstwem pracowników jak najwcześniej, ale nie później niż 3 miesiące przed zmianami, które wpłyną na stan zatrudnienia. W razie zagrożenia miejsc pracy preferencje winny dotyczyć możliwości wykorzystania umiejętności dotychczasowych pracowników na innych stanowiskach pracy lub w innych zakładach. Należy przenegocjować możliwość redukcji czasu pracy oraz pracy w godzinach nadliczbowych. Pierwszeństwo mają klasyczne umowy o pracę, tak więc redukcji personelu należy poszukiwać wśród pracowników tymczasowych i poprzez ograniczenie wykorzystania podmiotów zewnętrznych.

W razie konieczności dokonania zwolnień masowych mają zostać stworzone plany dotyczące outplacementu. W tworzeniu tych planów mają uczestniczyć związki zawodowe bądź inne przedstawicielstwo pracowników. W czasie procesu restrukturyzacji przedstawiciele związkowi mają prawo do dodatkowego czasu opłaconego przez pracodawcę na wykonywanie swoich zadań związanych z negocjacjami. Jak widać wspólne stanowisko zawiera pewne ramy, które następnie wykorzystywane są podczas negocjacji na poziomie krajowym.

### Dexia<sup>22</sup>

W stanowisku dotyczącym zasad dotyczących społecznego zarządzania w grupie Dexia, podkreśla się kilka zasad, które muszą znaleźć odzwierciedlenie w polityce poszczególnych zarządów poszczególnych zakładów. Pierwszą z nich jest zasada dialogu społecznego – przedstawiciele pracowników mają być regularnie i jak najwcześniej informowani o sytuacji finansowej zakładów i wpływie jej na miejsca pracy. Druga zasada rozwoju umiejętności pracowników – każdy zakład musi mieć swoje plany określające potrzeby pracowników, tak żeby zwiększać ich mobilność i zatrudnialność. Trzecia zasada dotyczy podnoszenia kwalifikacji zawodowych – poszczególne zakłady muszą opracować plany szkoleń pozwalające pracownikom na dostosowanie się do zmian technologicznych a także nadchodzących trendów w zatrudnieniu. Działania w razie konieczności zwolnień grupowych dotyczą po pierwsze poszukiwania zatrudnienia dla zwalnianych pracowników w innych zakładach grupy Dexia a po drugie zakładają stworzenie planu outplacementu – polegającego na pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia, szkoleniach, odprawach itp.

<sup>22</sup> Dexia social management principles.

### Deutsche Bank<sup>23</sup>

W stanowisku zawarte są podobne wytyczne odnoszące się roli szkoleń zwiększających zatrudnialność i mobilność pracowników (mobilność wewnętrzną i zewnętrzną). Tekst zawiera także preferencję dla zachowania miejsc pracy a więc negocjacje nad skróceniem czasu pracy, uelastycznieniem czasu pracy czy wcześniejszymi przejściami na emeryturę. Poszczególne oddziały winne mieć opracowane programy w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych i rozwoju nowych umiejętności.

---

<sup>23</sup> Deutsche Bank joint position on new structures, job security and employability.





## Europejskie rady zakładowe – perspektywa pracodawców

Istotnym zagadnieniem jest postrzeganie europejskich rad zakładowych (ERZ) przez stronę pracodawców – czyli tych, którzy *de facto* ponoszą koszty funkcjonowania tego mechanizmu. W tym aspekcie trzeba podkreślić, że mówimy nie tylko o korporacjach europejskich będących graczami pan-europejskimi i globalnymi, ale też o graczach globalnych – w tym pan-europejskich – czyli o potrzebie dostosowania się korporacji pozaeuropejskich do ‘zasad gry’ na terytorium Unii Europejskiej bądź szerzej – na obszarze Europejskiego Obszaru Ekonomicznego (EEA).

Początkowo propozycje Komisji Europejskiej spotykały się ze znacznym oporem środowiska biznesu. Im głębiej pracodawcy analizowali propozycje zawarte w projektach KE tym mniejszą akceptacją cieszył się pomysł stworzenia platformy dla pan-europejskich stosunków przemysłowych, które mogą z czasem ewoluować w pan-europejskie rokowania zbiorowe, tym bardziej, że w początkowych pracach nad Dyrektywą o ERZ pojawiało się słowo „partycypacja”. Reakcja pracodawców – globalnych graczy nastawionych na codzienną „kontrolę strat” – była jasna do przewidzenia. Szczególnie wyraźnie było to widać w Wielkiej Brytanii, której korporacje, często istniejące i funkcjonujące na rynkach globalnych od wielu dekad, dość sceptycznie podeszły do tego zjawiska. Prowadząc jednak rozległe interesy na terenie UE – i będąc w końcu korporacjami pochodzącymi z państwa członkowskiego UE - mimo brytyjskiego „opt-out” wobec Karty Społecznej Maastricht, korporacje z Wielkiej Brytanii stworzyły proporcjonalnie najwięcej Forów opartych na artykule 13 Dyrektywy 94/45, co było wyjściem bezpiecznym – zarówno spełniony został wymóg postawiony przed korporacjami ponadnarodowymi, jak też było to wyjście o najmniejszych skutkach w procesie „kontroli strat”.

Korporacje ponadnarodowe pochodzące (mające kwatery główne) poza EEA są objęte działaniem Dyrektywy 94/45 jeśli tylko zatrudnienie na tym obszarze przekroczy przewidziany w Dyrektywie próg. Według bazy danych Europejskiego Instytutu Związkowego

(chętnie cytowanego jako źródło informacji również przez pracodawców) w 2001r. z ok. 770 umów o powołaniu europejskiego forum informacji i konsultacji 186 (24%) dotyczyło przedsiębiorstw pochodzących spoza UE (Kerckhofs, 2001). Korporacje te w znakomitej większości pochodzą z krajów, w których nie funkcjonuje lokalny bądź krajowy system rad pracowniczych, co na pewno ma wpływ na podejście kierownictwa tych korporacji do wdrażania obowiązkowych procedur dialogu społecznego.

Większość korporacji spoza EEA objętych działaniem Dyrektywy wywodzi swoje korzenie z Ameryki Płn., gdzie system stosunków przemysłowych oparty jest na stanowczym przeciwstawianiu się stron dialogu. W USA należy raczej mówić o „przeciwnikach społecznych” a nie o partnerach, zaś twarda polityka zarządów przyczyniła się do znacznego spadku siły i roli związków zawodowych w sektorze prywatnym (z ok. 37% uzwiązkowienia w latach 60-tych do ok. 10% obecnie), a pracodawcy z wielką niechęcią uczestniczą w jakichkolwiek działaniach mogących wzmocnić rolę reprezentacji pracowniczej. Z kolei w Japonii system stosunków przemysłowych oparty jest na biurokratycznej opiekuńczości – kierownictwo wykazuje pewną niechęć do zwalniania pracowników, ponadto rynek pracy jest dość zamknięty i sprzyja procesowi powstawania wspólnych komitetów konsultacyjnych, które są jednak dobrowolne i często funkcjonują również jako platforma rokowań zbiorowych. Korporacje z Indii i Korei Płd. traktują wszelkie formy dialogu społecznego jak zło konieczne i starają się ich unikać.

Postrzeganie ERZ przez zarządy korporacji jest funkcją notowanych kosztów i zysków generowanych przez system informacji i konsultacji, które klasyfikowane są w trzech kategoriach: główne zadania ERZ, efekty uboczne ERZ i charakterystyka instytucjonalna (Nakano, 1999).

- główne zadania – ta grupa czynników odnosi się ściśle do celu zapisanego w Dyrektywie, są to przede wszystkim funkcje równoczesnej wymiany informacji i konsultacji, polepszenie jakości procesów decyzyjnych bądź łatwiejsze sterowanie procesem restrukturyzacji;
- efekty wtórne – czynniki dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem, stosunkami przemysłowymi, również zyski i koszty (opóźnienia w procesach decyzyjnych, bezpośrednie i pośrednie nakłady finansowe, większa biurokracja, wpływ na oczekiwania pracowników, pośredni wpływ na proces rokowań zbiorowych,

- wzmoczone zaangażowanie pracowników, formowanie kultury korporacji, wzmożony przepływ informacji);
- charakterystyka instytucjonalna – ze szczególną krytyką ze strony pracodawców spotkała się rozbieżność między koniecznością tworzenia struktur dla udostępnienia informacji ze szczebla centralnego w kierunku rozproszonej struktury korporacji, szczególnie w sytuacji, gdy poszczególne sektory bądź filie korporacji funkcjonują jako samodzielne jednostki gospodarcze. Oznacza to, zdaniem pracodawców, tworzenie równoległego i odrębnego organu dla przekazywania informacji i konsultacji na szczeblu, na którym nie są podejmowane decyzje (UNICE 1991) – można więc mówić o pewnym niedopasowaniu instytucjonalnym. Zdaniem pracodawców dużo skuteczniejszy i bardziej adekwatny jest dialog na szczeblu lokalny zarząd – lokalna (zakładowa) rada pracownicza. Istotnymi czynnikami w tej grupie jest też wewnętrzna kultura korporacji oraz osobiste przekonania menadżerów.

Z badań przeprowadzonych przez Satoshi Nakano w 1998 i 1999r. wynika, iż pracodawcy spoza UE dość wyraźnie preferują porozumienia oparte na Artykule 13 (Nakano, 2000). Głównymi wymienianymi argumentami była elastyczność w zakresie wyboru członków, ustalania programu i najbardziej efektywnych finansowo aspektów funkcjonowania ERZ. Spośród odpowiedzi z korporacji nie posiadających ERZ kierownictwo wskazywało jako główną przyczynę brak zainteresowania lub aktywności ze strony pracowników. Zaangażowanie pracowników w powoływanie ERZ, typ przedstawicieli pracowników oraz stopień ich poparcia ze strony pracowników to główne determinanty określające stopień zaangażowania i wagi jaką zarząd korporacji przywiązuje do ERZ. W Niemczech przedstawicielem pracowników w ERZ jest najczęściej członek lokalnej, zakładowej rady pracowniczej. Ale w krajach, gdzie przedstawiciel pracowniczy jest wybierany (np. w Wielkiej Brytanii i Irlandii) często udział pracowników w wyborach swojego reprezentanta był znikomy, co na pewno dla zarządu oznaczało brak zainteresowania i niski poziom wartości ERZ w oczach pracowników. Co istotne, jednym z głównych zarzutów czynionych przez korporacje przedstawicielom pracowniczym jest stosunkowo wąskie patrzenie na sprawy i działania przedsiębiorstwa na szczeblu europejskim, a nawet brak kompetencji i wiedzy w zakresie umożliwiającym aktywny i merytoryczny udział w pracach ERZ. Pracodawcy uznali strukturę dialogu społecznego w Europie za kolejny element krajobrazu

gospodarczego i podeszli do tego zjawiska dość pasywnie, choć odpowiedź z japońskiej korporacji Pioneer wskazała na ERZ jako metodę przekazania informacji również pracownikom w okresie wzmożonej europeizacji działań korporacji.

Pracodawcy spośród głównych problemów wskazują również na kwestię ilości przedstawicieli pracowników oraz ustalenia składu Rady, relacje ze związkami zawodowymi i ich zaangażowanie w prace ERZ. Wbrew pozorom, w korporacjach japońskich, w których funkcjonują związki zawodowe w Japonii, dialog ze związkami z innych krajów nie jest łatwiejszy, zaś Dyrektywa mówi o 'przedstawicielach pracowników' nie zaś *expressis verbis* o związkach zawodowych, stąd pracodawcy niejednokrotnie zgłaszają obiekcje co do znacznego zaangażowania bądź prób zdominowania strony pracowniczej przez związki zawodowe. Niemniej wersją roboczą prawa o ERZ są ustawy adaptujące Dyrektywę do systemu prawnego poszczególnych krajów członkowskich UE, a te w kilku przypadkach wskazują wyraźnie na związki zawodowe jako naturalnych reprezentantów interesów pracowników (np. polska Ustawa z kwietnia 2002). Pewne zamieszanie powodowane jest również przez niezrozumiałą dla pracodawców dychotomię europejskiego dialogu społecznego – z jednej strony obowiązkowy dialog na szczeblu zakładowym z radami pracowniczymi (na podstawie Dyrektywy Ramowej o Informacji i Konsultacji Pracowników), z drugiej strony – szczebel najwyższy – Europejska Rada Zakładowa. Niemniej rola ERZ jest jasno sprecyzowana jako gwarancja informowania i konsultowania z pracownikami przedsiębiorstw pan-europejskich w przypadkach, gdy decyzje mające wpływ na sytuację w ich kraju zatrudnienia podejmowane są w innym kraju, natomiast procesy dotyczące bezpośrednio sytuacji lokalnej (rokowania zbiorowe, redukcja zatrudnienia, zmiana struktury zatrudnienia) są prowadzone na szczeblu lokalnym (krajowym) lub zakładowym – po przedstawieniu informacji o tych procesach na sesji ERZ. O ile rola ERZ i zakres jej działań jest zdefiniowany jasno, to ostatecznie treść umowy o powołaniu ERZ jest tu czynnikiem decydującym – nic nie stoi na przeszkodzie, aby w jej treści znalazły się zapisy dotyczące szerszego zakresu działań bądź nawiązania do dodatkowych ustaleń dwustronnych, np. umów ramowych, które mogą regulować procedury prowadzenia negocjacji w korporacji.

Wątpliwości pracodawców, również natury finansowej, budzi postulat reprezentacji pracowniczej włączania w prace ERZ zewnętrznych ekspertów oraz kwestia mglistego rozróżnienia mię-

dzy problematyką europejską a lokalną na sesjach plenarnych ERZ. Pracodawcy zwracają też dużą uwagę na problematykę jawności informacji, szczególnie wobec wzmiankowanego postulatu włączania do prac ERZ zewnętrznych specjalistów. Jest to kość niezgody również w trwającym procesie rewizji Dyrektywy 94/45. Z tych powodów pracodawcy skupiają się na forum europejskim na zagadnieniach przeniesień działalności, fuzjach i przejęciach, znaczących zmianach organizacyjnych i zwolnieniach grupowych. Jakiegokolwiek próby podjęcia tematyki bardziej szczegółowej dotyczącej poszczególnych krajów są często odrzucane jako nie mieszczące się w 'europejskim' spektrum ERZ.

Korporacje pozaeuropejskie skłaniają się ku francuskiemu modelowi ERZ – wspólnemu komitetowi managementu i reprezentantów pracowników, przy czym są również bardziej skłonne do warunkowego włączania do prac ERZ przedstawicieli pozaunijnych ale również europejskich (np. Rosja). Są one też mniej skłonne niż korporacje europejskie do zwoływania sesji dodatkowych *ad hoc* niż korporacje europejskie (Nakano, 2000). Włączanie do prac ERZ krajów spoza Unii Europejskiej (w tym państw kandydujących) nie było w latach 90-tych kwestią istotną – zarówno z powodu dość odległej i wciąż mglistej perspektywy poszerzenia UE, z uwagi na wciąż nieduże zaangażowanie pracowników z krajów kandydujących w operacje na szczeblu europejskim jak też z obawy przed udzielaniem poufnych informacji przedstawicielom pracowników z krajów nie objętych działaniem Dyrektywy 94/45 i prawa o ochronie informacji.

Opinie managementu dotyczące istoty ERZ zawierały czasem dość pozytywne tony: „ERZ jest dobrym instrumentem dla pracowników, gdyż pozwala im na lepsze zrozumienie sytuacji w Europie (Pionier, Japonia), „dla kierownictwa jest to okazja na lepszy dialog i zaangażowanie pracowników i ich przedstawicieli (Panasonic, Japonia) czy „kolejna okazja dla kierownictwa na spotkanie się twarzą w twarz z pracownikami z różnych krajów” (Nissan, Japonia). Niemniej, ERZ powoływane były często jako forum o charakterze symbolicznym, poszerzającym krajowe/lokalne systemy stosunków przemysłowych. „Obecny wpływ ERZ jest mniejszy od spodziewanego z powodu bardzo szerokiej i ogólnej natury informacji i omawianych zagadnień” (Bridgestone, Japonia), natomiast doceniana okazja do dwukierunkowej wymiany opinii pozostawiała jednak wątpliwości czy niewielka liczba przedstawicieli pracowników jest w stanie satysfakcjonująco reprezentować interesy pracowników

z przedsiębiorstw zależnych o bardzo różnych o bardzo różnych profilach działania, co wyraża opinia „dwóch członków ERZ reprezentuje około tysiąca pracowników naszej firmy w Wielkiej Brytanii, i zebranie przez nich opinii wszystkich pracowników byłoby niezwykle trudne, stąd często przedstawiają własne” (Sealed Air, USA). Pracodawcy uważnie obserwują i podkreślają różnice kulturowe widoczne w czasie prac ERZ – francuscy przedstawiciele pracowników często są nastawieni bardziej konfrontacyjnie, podczas gdy przedstawiciele z Włoch czy Hiszpanii skupiali się raczej na odbiorze informacji (Danone, Francja).

Pracodawcy nie postrzegają ERZ jako sprawnego instrumentu ułatwiającego proces zmian czy restrukturyzacji. Forum europejskie służy im do anonsowania nowych projektów i planów (Nestle, Szwajcaria), natomiast w przypadku restrukturyzacji, przejęć lub sprzedaży zakładów ERZ są raczej forum informacyjnym, natomiast konsultacje lub negocjacje są prowadzone już na szczeblu krajowym/zakładowym – taka sytuacja miała miejsce np. w grupie francuskiej Danone przy planowanym zamknięciu fabryki w Jarosławiu (Polska) w 2002r. czy też w 2007r. przy sprzedaży całego sektora produkcji ciastek korporacji Kraft (USA) – przed sesją główną ERZ miało miejsce osobne spotkanie informacyjne wyłącznie dla przedstawicieli pracowników sektora ciastkarskiego z udziałem managementu Kraft, ale bez doradców czy ekspertów zewnętrznych. Pracodawcy są zdania, że ERZ jest dobrym instrumentem do przekazywania informacji, niemniej nieprzydatnym w procesie łagodzenia skutków restrukturyzacji czy redukcji zatrudnienia. Istotne jest, że management w szczególnie skomplikowanych procesach znajduje się w trudnej sytuacji, co ilustruje przypadek Renault Vilvoorde – ujawnienie informacji *ex post facto* okazało się złamaniem prawa, niemniej ujawnienie informacji przed podjęciem działań może zniweczyć plany fuzji lub przeniesienia działalności lub co najmniej być przyczyną silnego oporu strony pracowniczej (Fuji Photo Film, Japonia).

Zaufanie do europejskiego modelu dialogu społecznego jest większe w krajach o dużych tradycjach stosunków przemysłowych, takich jak Niemcy, Holandia czy kraje skandynawskie (Marginson, 1998), gdzie ERZ są postrzegane jako instrument zapobiegający niepokojom społecznym w korporacji i jako zespół partnerów w negocjacjach zbiorowych na szczeblu lokalnym. Co istotne, pracodawcy uznają rolę ERZ jako forum wymagającego podejścia partnerskiego i szczerego mimo dość częstych oskarżeń pracowników o to, że



przedstawiane decyzje są na etapie przygotowań do wdrażania, a nie w fazie rozważań i szukania alternatyw. Funkcjonowanie ERZ w korporacji jest też uważane przez zarządy za czynnik mający pozytywny wpływ na wizerunek korporacji.

Ponadto pracodawcy nie obawiają się ERZ jako instrumentu mogącego ograniczyć czy zagrozić swobodzie zarządzania czy też jako instrumentu mającego negatywny wpływ na konkurencyjność korporacji (Nakano, 2000). Konieczność powołania ERZ, podobnie jak związane z jej funkcjonowaniem koszty finansowe, uważane są za „podatek od prowadzenia interesów w Europie” – zarówno ERZ, jak też cały Europejski Model Społeczny uznane są za „środowisko naturalne” prowadzenia biznesu w UE.<sup>1</sup> Opinie pracodawców dotyczące kosztów finansowych funkcjonowania ERZ (których znaczną część stanowią koszty tłumaczeń) są zróżnicowane i zależą zarówno od struktury samej ERZ jak też od sytuacji finansowej korporacji i w końcu osobistych opinii managementu.

Pracodawcy zauważają też coraz bardziej zwarte i skoordynowane działania związków zawodowych na forach ERZ. Ponownie, ich opinie różnią się znacząco w zależności od osobistych przekonań oraz kultury korporacji. Niektórzy doceniają „europejskie nastawienie” związków zawodowych w pracach ERZ, inni zaś uważają, iż związki zawodowe osiągnęły zbyt duży wpływ na pracowników, oraz że tak ścisła ponadgraniczna współpraca może stanowić pewne zagrożenie. Podobnie w różny sposób oceniane jest zaangażowanie europejskich branżowych struktur związkowych – niektóre korporacje doceniają ich zaangażowanie, poziom wiedzy i ekspertyz oraz skuteczne odgrywanie roli „moderatora” wobec krajowych przedstawicieli pracowniczych (Danone, Francja), inne zaś krytykują zbyt „sterowanie” krajowymi przedstawicielami pracowników i otwarcie przeciwstawiają się idei włączenia do forum ERZ zarówno przedstawicieli organizacji branżowych zarówno szczebla europejskiego jak i krajowego (Nestle, Szwajcaria).

Jak pisałem wyżej, pracodawcy generalnie uważają ERZ za organ nie dopasowany do często rozproszonej struktury korporacji, a ponadto podkreślają, że przedstawiciele pracowników dużo bardziej zainteresowani są problemami lokalnymi (lub krajowymi) niż ogólnoeuropejskimi. Ale przedstawiciel managementu japońskiej kor-

<sup>1</sup> Allan Larsson, były Dyrektor Generalny ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych Komisji Europejskiej: „ERZ mają poważne implikacje dla modernizacji Europejskiego Modelu Społecznego – przeszliśmy od konfliktu społecznego do dialogu społecznego, teraz dialog społeczny zamienimy na społeczną rzeczywistość” (ETUI 1996).

poracji Pioneer podkreślił, że scentralizowana rada odgrywa pozytywną rolę w przekazywaniu informacji dotyczących całego koncernu i, co więcej, wyraził konieczność sprawdzania, czy te informacje docierają do pracowników szeregowych w poszczególnych krajach i zakładach korporacji (Nakano, 2000). Są też przypadki, gdy korporacje próbują dostosować funkcjonalność ERZ do własnej struktury i potrzeb: bądź poprzez marginalizowanie roli ERZ jako wyłącznie przekąźnika informacji o charakterze ogólnym, zaś dialog społeczny prowadzony jest (lub nie) na szczeblu lokalnym (zakładowym), bądź poprzez rozwój silnych struktur dialogu na szczeblu lokalnym/sektorowym, których uczestnicy są jednocześnie członkami ERZ. Ten drugi typ jest charakterystyczny dla korporacji wywodzących się z państw o silnych tradycjach dialogu społecznego i nastawionych na osiągnięcie kompromisu.

W oczach pracodawców europejskie rady zakładowe są narzędziem przekazywania informacji, współpracy, podnoszenia stopnia zaangażowania pracowników oraz tworzenia kultury korporacji. Niemniej, pracodawcy dostrzegają ułomności tego instrumentu – zbyt wysokie oczekiwania przedstawicieli pracowników, koszty organizacyjne i finansowe i instytucjonalne niedopasowanie. Nie jest natomiast ERZ w opinii pracodawców instrumentem mogącym powodować obstrukcje procesów decyzyjnych bądź wpływać negatywnie na konkurencyjność korporacji. W oczach pracodawców ERZ spełniają swoją rolę, a nawet ułatwiają przeprowadzenie korporacji przez gwałtowne procesy zmian. Pewien dyrektor generalny prowadzący wielką operację restrukturyzacyjną stwierdził, że „gdyby Dyrektywa o ERZ miała zniknąć jutro, to i tak nadal utrzymalibyśmy to forum z korzyścią dla całej firmy, gdyż bez niego nie byłbym w stanie przedstawić i przeprowadzić procesu zmian w sposób wyraźny, akceptowany i to pomimo tego, że restrukturyzacja objęła zwolnienia i zamknięcia zakładów” (Hume-Rothery, 2003).



Krzysztof Hus

ZR Śląsko-Dąbrowskiego NSZZ „S”

Mirosław Rzeźniczek

NSZZ „S” GM Polska

## Europejska Rada Zakładowa General Motors wobec restrukturyzacji - praktyczne uwagi

### Uwarunkowania

- **Brak regulacji z zakresu współpracy pomiędzy związkami zawodowymi w krajach Wspólnoty Europejskiej i państwach trzecich**, bo nie istnieje żadne prawo ani żadne porozumienie, które obligowałoby związki zawodowe z różnych krajów do współpracy. Ponadto jest wiele jak to mówią nasi niemieccy koledzy, tzw. „żółtych związków zawodowych”, które działają na rzecz pracodawców.
- **Możliwości i zasady współpracy związków zawodowych z różnych państw**. Formalna współpraca rozpoczęła się po włączeniu Polski do UE, aczkolwiek dużo wcześniej podjęta była współpraca w ramach europejskiej rady pracowników GM. Współpraca międzynarodowa to konieczność po „przekroczeniu” granic przez kapitał.

### Strategia GM wobec związków zawodowych i pracowników

- **Centralizacja procesu podejmowania decyzji, tworzenie jednostek o zasięgu globalnym – utrata znaczenia kierownictwa lokalnego**. Wszystkie decyzje podejmowane są przez dyrekcję ogólnoswiatową - przynajmniej takie wrażenie sprawia dyrekcja lokalna. Nie może ona samodzielnie podjąć decyzji bez „błogosławieństwa” z góry. Może tylko zdecydować „jak” coś zrobić, ale nie może odmówić wykonania polecenia z centrali. Takie przynajmniej sprawia wrażenie. Czy jest to gra? Jest to bardzo możliwe i wygodne dla kierownictwa. Taka jest tendencja w GM. Czy jest ona słuszna? Nie wiemy. Wiemy natomiast, że każdy zakład ma lokalne uwarunkowania, specyfikę i inną kulturę pracy, a to powinno sankcjonować pewne odrębne dla każdego kraju postępowanie dyrekcji.

- **Nacisk na „koszty strukturalne” – redukcja tych kosztów poprzez obcinanie płac, dodatkowych świadczeń.** Lokalne kierownictwa dostały polecenie obniżenia do ustawowego minimum wszystkich dodatkowych świadczeń nabytych i wypracowanych przez pracowników. Wykorzystuje się w tym celu lokalne prawo, propagując wśród pracowników poczucie, że wszystko to jest dla ich dobra i firmy. Najlepszym przykładem tzw. horrorów, są „konkursy piękności” czyli cele do osiągnięcia przez konkurujące filie by uzyskać do produkcji nowy model auta (w naszym przypadku: Gliwice i Saragossa, a chodziło o model Meriva).
- **Groźba zamykania zakładów i wstrzymania produkcji, próby tworzenia antagonizmów między zakładami w celu obniżania standardów socjalnych.** Konsekwentne prowadzenie przez firmę polityki skłócania pracowników różnych zakładów przeciwko sobie. Stara zasada „dziel i rządź” jest tu twórczo rozwinięta do formuły: dziel i łatwiej będzie Ci się rządziło. Wszystko to jest możliwe dzięki małej znajomości pomiędzy zakładami. Niebagatelne znaczenie ma też ogólnoswiatowy pęd do przenoszenia produkcji do Chin w imię minimalizacji kosztów za wszelką cenę.
- **GM przenosi produkcję na Wschód – zamykanie zakładów w krajach z wysokimi kosztami pracowniczymi i przenoszenie do krajów o niskich kosztach.** Żartobliwie określają to koledzy z ERZ GM, że Azja to szeroko rozumiana Europa. GM, prowadząc politykę minimalizacji kosztów za wszelką cenę, przenosi produkcję na wschód Europy. Polska jest jednym z ogniw tego łańcucha. Następnymi są Rosja, Uzbekistan. Koszty w tych krajach są nieco niższe, ale są to kraje jeszcze o niestabilnej gospodarce i do tego sterowane przez państwo. Ponadto z tego, co wiemy to zarobki tamtejszych pracowników nie są aż tak dużo niższe od zarobków pracowników GM Gliwice. Różnica wynosi około 100 EURO.

### Odpowiedź związków zawodowych na globalne strategię GM w Europie

- **Utworzenie Europejskiej Rady Zakładowej GM w 1996 r. finansowanej przez dyrekcję GM.** Pracownicy z polskiego zakładu w Gliwicach są w niej od roku 2000 reprezentowani jako

obserwatorzy, a od 2002 r. stałym członkiem ERZ został Robert Potempa.

- **Europejskie Porozumienie Ramowe od 2000 r.** Najważniejszym zapisem jest to, że obie strony popierają założenia projektu oszczędnościowego, a zarząd zobowiązuje się do konsultowania i współpracy ze związkami zawodowymi celem **wspólnego ustalenia rozwiązań**. Porozumienie miało być wdrażane na poziomie poszczególnych krajów. Niestety nie wszystkie zapisy udało się wdrożyć tak jak przewidywało porozumienie, ale wyłom został dokonany. Związki mogły przejść do następnego etapu.
- **Utworzenie przez Europejską Federację Metalowców (EMF) Grupy Koordynacyjnej Związków Zawodowych dla GM - 2004.** Celem jest konsultowanie decyzji strategicznych. Przykładowo w przyszłym tygodniu zbiera się komitet EMF celem przedyskutowania decyzji GM w/s zwalniania pracowników w Europie.
- **Utworzenie Grupy Roboczej Delta - 2005 r.**
- **Europejski Komitet Gospodarczy od 2006 r.** Spotkania, podobnie jak Rady Pracowników GM, finansowane są przez kierownictwo. Spotkania odbywają się rzadziej niż spotkania Rady, w mniejszym gronie i omawiane są tam decyzje ekonomiczne, jakie będą podejmowane przez zarząd GM. Ponadto w Niemczech każdy zakład GM ma swojego koordynatora. Niestety w Polsce nie ma osoby, która zajmowałaby się tylko GM. W Niemczech taki model zdał egzamin.

### Przykład praktycznej współpracy – Grupa Delta

- Odpowiedź na wprowadzenie przez GM platformy produkcyjnej Delta oraz zasady wewnętrznej konkurencji między filiami. Zakłady uczestniczące w produkcji Delta - filie, które współzawodniczyły o produkcję Zafiry:
  - Ellesmere Port – Wielka Brytania
  - Antwerpia – Belgia
  - Bochum – Niemcy
  - Trollhättan – Szwecja
  - Gliwice - Polska

## Główne cele Grupy Delta

- **Zobowiązanie w myśl „europejskiego przyrzeczenia solidarności”** podpisanego przez EMF, krajowe związki zawodowe, lokalnych przedstawicieli grupy Delta (5 zakładów w 5 krajach) do wspólnych działań związkowców w zaangażowanych krajach. Najważniejsze było to, że wszystkie decyzje mają być podejmowane jednomyślnie tak by możliwa była ich realizacja przez wszystkie zakłady.
- **Nie dojdzie do zamykania zakładów!!! ani zwolnień przymusowych!!! (grupowych), wykorzystanie mocy produkcyjnych nastąpi w uczciwy sposób.** Nie przeciwstawialiśmy się zwolnieniom jako takim, jeżeli będą dobrowolne i zapewnione będą godziwe odprawy (*gdyby np. pracownik dostał 100.000 euro odprawy, u nas „nie miałby kto światła zgasić”*).
- **Zobowiązanie: nie dojdzie do negocjacji i podpisywania porozumień na szczeblu lokalnym, dopóki Europejskie Porozumienie Ramowe nie zostanie podpisane i każdy zakład nie będzie zabezpieczony.** Była to akcja solidarnościowa, która miała pokazać kierownictwu GM że jesteśmy razem.

## Wnioski

- **Zdobycie fachowych umiejętności do wykorzystania na płaszczyźnie międzynarodowej,** bo działania w Delcie to nowe doświadczenie dla wszystkich uczestników. Było to rozpoznanie gruntu do działania międzynarodowego, w ślad za przekraczającym granice kapitałem.
- **Komunikacja o zasięgu europejskim z wszystkimi pracownikami,** pozwoliła ponadto na poznanie technik stosowanych przez zarząd GM w innych zakładach w Europie. Co ważne podczas działania w grupie Delta zaprzestano myśleć kategoriami narodowymi, a zaczęto podchodzić: „my europejscy pracownicy GM”. Jest to bardzo istotne, bo przełamane zostały bariery psychologiczne.
- **Częściowo udana komunikacja z mediami w Europie,** bo jednak były one nastawione sceptycznie do współpracy związków zawodowych i skupiały się na wąskim interesie narodowym – a głównie na wskazywaniu, że zakład z kraju z kraju pochodzenia danej gazety może na tym stracić.

- **Wdrożenie porozumień europejskich na płaszczyźnie lokalnej/ krajowej jest niezadowolające z powodu oporu lokalnego kierownictwa.**
- **Niezadowolające regulacje prawne w ramach prawodawstwa europejskiego i krajowego podobnie jak w wypadku porozumień na poziomie europejskim, co jest wynikiem oporu polityków, którzy obawiają się wzrostu znaczenia związków zawodowych.**

**Podsumowując, Grupa Delta osiągnęła swoje cele, bo żaden zakład GM nie został zamknięty, a ponadto jej działania zostały zauważone przez Komisję Europejską, która zaczęła brać pod uwagę znaczenie niewyprowadzania produkcji poza Europę. Ponadto, wszyscy zauważyliśmy, że bardzo ważne jest utrzymanie europejskich standardów zatrudnienia oraz wspólna ich obrona w krajach, w których już funkcjonują, a wspólne wdrażanie tam, gdzie jeszcze są one nierozwinięte.**



## Praktyczne możliwości wykorzystania instrumentów informacji i konsultacji przez związki zawodowe

### *Panel dyskusyjny*

#### **Andrzej Matla**

*KK NSZZ Solidarność*

Nasza konferencja odbywa się w bardzo istotnym momencie. Komisja Europejska postanowiła podjąć działania na rzecz zmian w dyrektywie o europejskich radach zakładowych. Nie wiadomo jeszcze jak będzie się to odbywać. Są bowiem 2 drogi. Europejska Konfederacja Związków Zawodowych może wynegocjować z pracodawcami europejskie porozumienie, które później zostanie przekształcone w odpowiednią dyrektywę lub też pozostawić decyzję Komisji Europejskiej. Reguły dialogu społecznego wskazywałyby, że lepiej pewne zmiany przeprowadzać poprzez negocjacje. Jeżeli jednak chce się negocjować to trzeba zakładać dobrą wolę drugiej strony, a na to w przypadku ERZ trudno raczej liczyć. Musimy działać tak, aby wyeliminować bariery, stojące przed ERZ i dalej idąc, przed radami pracowników, choć w przypadku tych ostatnich chyba jeszcze za wcześnie by zmieniać dyrektywę.

Tak czy inaczej, mamy pewne regulacje europejskie, które odnoszą się do poziomu zakładu pracy i mają wesprzeć pracowników w procesach zmian, odbywających się w odpowiedzi na wyzwania globalizacyjne.

Chciałbym zadać jedno zasadnicze pytanie. Mamy do dyspozycji instrumenty, które wiemy, że nie do końca dobrze działają. Jak wykorzystać je w praktyce? Jak to wygląda waszym zdaniem i co można zmienić na lepsze?

#### **Maria Varasimaviciene**

*związek LMTU, Litwa*

Na Litwie dopiero w ostatniej chwili przed przystąpieniem do UE zmieniano kodeks pracy, tak aby dostosować go do wymogów

unijnych. Było to w 2003 r. Wtedy też wprowadzono prawną możliwość działania rad pracowników. Ale ustawę regulującą ich tworzenie przyjęto dopiero pod koniec 2004 r. U nas rady mają charakter uzupełniający dla związków zawodowych. Można je zakładać w tych firmach, gdzie związków nie ma. Rady mają prawo do otrzymywania informacji na temat ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz konsultacji w przypadku nagłych zdarzeń. Co nas niepokoi, to prawo takiej rady do podpisywania porozumień zbiorowych. Bardzo nam się to nie podoba, bo to powinno być tylko uprawnienie związków zawodowych. Na dodatek niejasne są przepisy, co się dzieje jak w takiej firmie gdzie istnieje rada pracowników zostanie założony związek. Wiadomo, że to on przejmuje negocjacje układu zbiorowego, ale co z resztą?

To co się dzieje na poziomie firmy jest ważne, ponieważ na Litwie nie mamy branżowych układów zbiorowych. Cały dialog odbywa się w przedsiębiorstwie. Ten, w zasadzie jednokanałowy system powoduje, że jako związki nie mamy większej styczności z radami, ani doświadczeń z ich działania. Wydaje się jednak, z takich pobieżnych ocen, że nie tworzy się ich zbyt dużo. Dla nas jest priorytetem rozwój związków zawodowych, bo tam gdzie one istnieją, to im właśnie przysługują dodatkowe uprawnienia do informacji i konsultacji. Staramy się je wykorzystywać w rozmowach z pracodawcami. Na razie jest to początek drogi. Dobrze jeżeli przekazywane są informacje. Jakby chcieli jeszcze konsultować to już byłaby pełna szczęśliwość.

Wciąż brakuje nam wiedzy jak się poruszać w tych tematach. Bardzo dużo nauczyliśmy się ze współpracy w tym projekcie – na szkoleniach i teraz na tej konferencji. To nam na pewno pomoże. Dlatego chciałabym podziękować Sekretariatowi Metalowców za zaproszenie do tej współpracy.

## **Josef Balica**

*OZ KOVO, Słowacja*

Mamy na Słowacji rady pracowników, mamy także swoich reprezentantów w europejskich radach zakładowych. Są to kwestie stosunkowo nowe, tak jak w innych krajach wychodzących z systemu komunistycznego. Rady pracowników wprowadzono na Słowacji w 2003 r. Była to inicjatywa rządu, który specjalnie nie konsultując z partnerami społecznymi wprowadził odpowiednie regulacje. Taką radę można powołać na wniosek 10% pracowników niezależnie od



tego czy działają w firmie związki zawodowe. Problemem jest to, że nie ma w kodeksie pracy dokładnego opisu procedur konsultacji i informacji.

To jest jednak tylko prawo, a my powinniśmy skupić się na praktycznej kwestii jak się nawzajem skutecznie informować o sytuacji bieżącej, wynikającej z globalizacji i zmian w ekonomii. Wszystko obecnie obraca się wokół rozwoju gospodarczego, a chodzi o to, że to co dobrego wynika z gospodarki nie przekłada się na poprawę sytuacji bytowej pracowników. Przynajmniej u nas – w nowych krajach UE.

Zyski mają kapitaliści europejscy. Za przykład posłużyć mogą francuscy inwestorzy na Słowacji – są, a jakby ich nie było. Nie widać pozytywnych dla lokalnej społeczności skutków ich obecności. Jest to typowe podejście korporacji, którym nie chodzi o los pracowników ale o maksymalizację własnego zysku. Najlepiej byłoby jakby mogły wypłacać najniższe możliwe wynagrodzenie. Dlatego koncerny zagraniczne uciekają od procedur informacji i konsultacji, bo to im przeszkadza w osiągnięciu jak najwyższych profitów.

Jeżeli chodzi o obraz Słowacji na zewnątrz, to tworzy się taką wizję, że wszystko jest w porządku - zarobki są dobre i nie ma konfliktów społecznych. Chodzi o przyciągnięcie zagranicznego kapitału. Ale to jest demagogia rodem z minionej – socjalistycznej epoki. W rzeczywistości bardzo trudno jest prowadzić dialog w firmie, bo zagranicznym pracodawcom wydaje się czasami, że mogą postępować inaczej niż we własnych krajach.

Dlatego dobrze jest, że mamy te uprawnienia gwarantowane prawodawstwem europejskim. Staramy się z nich korzystać tam gdzie jest to możliwe, także na poziomie firm ponadnarodowych. Za przykład może posłużyć nasza współpraca w koncernie Siemens. Wymieniamy się tam informacjami w ramach ERZ i to przekłada się też na wzajemne kontakty związków polskich i słowackich. A są sytuacje, że próbuje się wystawiać nas na próbę i konfliktować. Ważne jest, aby móc się temu przeciwstawić. Podobnie jak kapitał kontaktuje się ze sobą ponad granicami również my powinniśmy to robić. Pozyskiwanie i wymiana informacji są najważniejsze, gdyż to buduje zaufanie. Dalej idąc, potrzebna jest nam skuteczna konsultacja. I tutaj powinniśmy się wymieniać doświadczeniami jak to osiągnąć. Na razie na Słowacji jesteśmy na początku tej drogi, żeby uświadomić kapitałowi, że musi się liczyć także ze zdaniem pracowników.

## Stefan Przybyszewski

*NSZZ „S” Volkswagen Poznań*

Pomimo krytycznych uwag kierowanych pod adresem różnych zapisów dyrektyw unijnych, dotyczących konsultacji i informacji, to bezdyskusyjny jest fakt, że są one bardzo przydatne. Wydaje się natomiast, że wiele problemów mogą wywoływać niewłaściwe regulacje krajowe. W tym aspekcie należy przywrócić się samemu funkcjonowaniu związków zawodowych. My w Volkswagencie, od 1997 r. należymy do ERZ. Muszę powiedzieć, że wcześniej, kiedy ten instrument nie był dostępny dla polskich pracowników, to dialog wyglądał dużo gorzej. Związki zawodowe nie mając wystarczającej wiedzy „wchodziły” w populizm. Zatem informacja jest potrzebna nie tylko związkowcom ale i załogom. Po to, aby zrozumieć i przyjąć rozwiązania niepopularne, ale takie, które służą firmie i pracownikom.

Chciałbym się tu także odnieść do tego, czym jest rada pracowników. Nie ukrywam, że jestem zwolennikiem modelu czeskiego, to znaczy, jeżeli w przedsiębiorstwie jest związek to nie tworzy się rady. Dopóki nie ma związku – działa rada pracowników. Nie można mieszać tych 2 form reprezentacji pracowniczej.

Trzeba pamiętać również o kulturze prowadzenia dialogu. Zależy to dużo od zarządu firmy. Współpraca z pracodawcami niemieckimi czasami jest lepsza niż z polskimi. Jeśli chodzi o tych ostatnich, to trzeba walczyć z blokadami, które nie pozwalają zrobić ani kroku do przodu. Trzeba wyrabiać w nich wolę współpracy i dialogu.

Wracając do ERZ, jestem zwolennikiem wzmocnienia roli tych ciał. Trzeba ich aktywność rozwijać ponad to, co zawiera dyrektywa unijna. Tak więc na pewno ważna jest działalność na rzecz poprawy samej dyrektywy, ale to musi być uzupełniane konkretnymi akcjami podejmowanymi wewnątrz koncernów ponadnarodowych. Trzeba wychodzić poza formalne zapisy. Mamy już w Volkswagencie konkretne osiągnięcia dotyczące karty socjalnej dla koncernu. Szczególnie ważne jest to, że dotyczy ta karta nie tylko pracowników koncernu, ale także i podwykonawców. Chodzi np. o przeciwdziałanie utrudnieniom w zakładaniu i funkcjonowaniu ERZ w firmach kooperujących. Karta zawiera pewne moduły, które mogą służyć przenoszeniu standardów, dostępnych już dla kolegów niemieckich. Zawsze możemy żądać tego, co oni mają zagwarantowane w ramach ich prawa krajowego. Musimy także myśleć o współdecydowaniu, jako uzupełnieniu konsultacji i informacji. Chcemy np.

brać udział w opiniowaniu osób, które u nas zarządzają. To powinny być takie same standardy jak w przypadku spraw dotyczących warunków pracy.

Trzeba także bacznie obserwować środowisko zewnętrzne. Zmiany w europejskim przemyśle samochodowym są bardzo dynamiczne. Ostatnio obawialiśmy się trochę przekształceń własnościowych w Volkswagencie, które obniżyłyby standardy dialogu w całym koncernie. Na razie ta groźba została odsunięta, ale w dalszym ciągu niejasne są intencje koncernu Porsche, który staje się ważnym akcjonariuszem Volkswagena. Czy nie dojdzie do takiego przejęcia naszej firmy, które spowoduje problemy w relacji z reprezentacją pracowniczą.

Jeszcze raz podkreślę, że trzeba starać się wychodzić ponad obowiązujące ustalenia dyrektyw unijnych. Tylko w ten sposób można sprostać wyzwaniom restrukturyzacyjnym i globalizacyjnym.

**prof. Juliusz Gardawski**

*Szkoła Główna Handlowa*

Śledząc tę dyskusję o możliwości wykorzystania unijnych instrumentów dialogu na poziomie przedsiębiorstwa, chciałby podzielić się ogólną refleksją dotyczącą modelu polskiego dialogu społecznego. Jest to model dość hybrydowy. Nie ma u nas dobrej polityki długookresowej, są polityki tworzone *ad hoc*. Choć to jak one są tworzone, też zależy od partnerów społecznych. Mamy do czynienia z taką luźną grą.

Jest tu niewątpliwie obecny wątek liberalny, który jednak ustępuje gdy napotyka opór społeczny. Przykład z ostatnich tygodni. Próby ominięcia Komisji Trójstronnej tzw. bajpasem przy okazji prób dokonania zmian w Kodeksie pracy to pogląd wąskiej obecnie elity politycznej. To się jednak może zmienić. Jak związki zawodowe nie dorosną do obecnej sytuacji, to ten „bajpas” zostanie szybko i skutecznie uruchomiony. Mówię o tym, bo moim zdaniem odpowiedzialność związków zawodowych za rozwój sytuacji jest teraz bardzo duża. Mam okazję przyglądać się obradom Komisji Trójstronnej, stąd też moje uwagi są rezultatem pewnych obserwacji stamtąd zaczerpniętych. Wydaje się, że polski liberalizm jest szyty tak na naszą miarę. Wszystko zależy od tego, czy wszystkie 3 reprezentatywne związki będą się w stanie porozumieć i nie dadzą się „rozgrywać”.

Oczywiście jest jeszcze druga strona. Jako obserwator dialogu społecznego często bywam także w gronie pracodawców, mając okazję wymieniać z nimi poglądy. Uważam, że stosunki pracy w Polsce należy wspólnie cywilizować, tak aby premier, władza państwowa, z szacunkiem podchodzili do hasła: Europejski Model Społeczny. A będzie to respektowane, jeżeli będzie widoczna zintegrowana siła społeczna. Słowem, to wszystko w waszych rękach.

Podsumowując, ważne znaczenie dla rzeczywistego wpływu pracowników na poziomie firm odgrywa polski model związków zawodowych. Bo jest to wstyd, żeby w naszym kraju, o takiej historii, tylko 14 – 19% pracowników należało do związków zawodowych. Nadszedł czas na porozumienie mądrych związkowców, bo dobra koniunktura na rynku pracy też się skończy, to kwestia czasu. Teraz jest spokojna pora na pracę nad wypracowaniem takiego modelu funkcjonowania związków zawodowych w Polsce, żeby mogły one w sposób skuteczny oddziaływać na to, co się dzieje w przedsiębiorstwach, a także wpływać na proces dialogu na poziomie Unii Europejskiej.

### Spółecznie odpowiedzialna restrukturyzacja przedsiębiorstw w Europie - przykłady z wybranych krajów UE

(na podstawie podręcznika EMF „How to deal with transnational company restructuring”)

#### ► DANIA

##### **Definicje**

W Danii nie ma ustawowej definicji społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ogólnie, restrukturyzacja przedsiębiorstw podlega prawodawstwu i układom zbiorowym. Nie ma kodeksów postępowania lub innych elementów „miękkiego prawa”, które by kierowały tymi sprawami. Podobnie, nie ma statystyki, która podawałaby ilość procesów restrukturyzacyjnych w Danii, chociaż zestawiane są liczby dotyczące zrealizowanych zwolnień grupowych.

##### **Informowanie i konsultowanie**

Obowiązek pracodawców do informowania i konsultowania przedstawicieli pracowników przed przystąpieniem do procesów restrukturyzacji, które będą miały konsekwencje dla zatrudnienia, jest zawarty w prawodawstwie wdrażającym Dyrektywy UE w tej dziedzinie. Wśród głównych aktów prawnych jest Ustawa nr 414 z 1 czerwca 1994 roku, wdrażająca Dyrektywę o zwolnieniach grupowych oraz Ustawa nr 111 z 21 marca 1979 roku, wdrażająca Dyrektywę dotyczącą przenoszenia działalności gospodarczej. Oczekuje się, że nowa Dyrektywa na temat informacji i konsultacji, wchodząca w życie w marcu 2005 roku, będzie również wdrożona poprzez prawodawstwo, nawet jeżeli w Danii istnieje tradycja wdrażania Dyrektywy UE na drodze rokowań zbiorowych.

Pracodawca nie jest zobowiązany do prowadzenia negocjacji z przedstawicielami pracowników, gdy jest spełniony obowiązek informacji i konsultacji. Jednakże, czasami dzieje się tak, że ilość

ludzi, których zmuszono do odejścia z pracy w trakcie procesu restrukturyzacji jest mniejsza niż pierwotnie rozważana, w następstwie negocjacji pomiędzy kierownictwem a przedstawicielami pracowników. Wynika to z racji zaoferowania bardziej korzystnych warunków odejść dobrowolnych oraz wcześniejszych emerytur. Przypadek ten wystąpił szczególnie w sektorze telekomunikacji oraz sektorze bankowym w ostatnich latach.

### **Alternatywy wobec zwolnień**

Pracodawcy nie są zobowiązani do zaoferowania alternatywnych rozwiązań w stosunku do zwolnień. Jednakże, wiele przedsiębiorstw oferuje programy, takie jak rotacja na stanowiskach pracy, dzielenie się pracą oraz edukację i szkolenie dla pracowników zagrożonych utratą pracy. Ponadto, specjalny fundusz, utworzony w roku 2001 (w wysokości około 5,4 miliona euro), pomaga w sfinansowaniu działań zmierzających do zwiększenia możliwości zatrudnienia zwolnionych pracowników.

### **Monitoring**

Regionalne instytucje zajmujące się zatrudnieniem opracowują co kwartał raport na temat oczekiwanych zmian w zatrudnieniu w swoim regionie. Raporty te zawierają znaczną ilość szczegółowych informacji dotyczących różnych sektorów i stanowisk pracy. Jeżeli jakieś większe przedsiębiorstwo w tym regionie zapowiedzi znaczne zmiany restrukturyzacyjne, biura pracy normalnie nawiązują kontakt z tym przedsiębiorstwem i oferują takie usługi, jak doradztwo dla pracowników.

### **Debata**

Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja przedsiębiorstwa nie stała się w Danii centralnym punktem debaty. Kwestie związane z tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo traktuje swoich pracowników oraz odpowiedzialność przedsiębiorstwa za zatrudnianie ludzi, którzy długo pozostawali bez pracy, jak również pracowników niepełnosprawnych, pojawiała się w ostatnich latach trochę częściej na łamach prasy. Toczy się debata na temat tego, w jaki sposób unikać zwalniania ludzi przebywających na dłuższym zwolnieniu chorobowym lub starszych pracowników, ale nie jest to w sposób wyraźny połączone z restrukturyzacją.

Ogólnie, restrukturyzacja jest postrzegana jako proces będący w pełni kontrolowany przez pracodawców, którzy sprzeciwiają się

wszelkim formom dodatkowych regulacji twierdząc, że naruszyłyby to ich prerogatywy.

## ► NIEMCY

### **Definicje**

Nie ma oficjalnej definicji tego co stanowi społecznie odpowiedzialną restrukturyzację przedsiębiorstwa. Jednakże, Niemiecka Konfederacja Związków Zawodowych (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB), pozarządowa organizacja Venro oraz międzynarodowa organizacja Attac (Stowarzyszenie Opodatkowania Transakcji Finansowych na rzecz Obywateli) wydały w roku 2000 wspólne oświadczenie na temat globalizacji i społecznej odpowiedzialności, które podejmuje takie kwestie jak „odpowiedzialność społeczna, ekologiczna i za prawa człowieka przedsiębiorstw ponadnarodowych” we wszystkich ich działaniach. Obejmuje to przede wszystkim informowanie i angażowanie zainteresowanych stron „we właściwym czasie” przy podejmowaniu decyzji, które mogą ich dotknąć.

Odpowiedzialność społeczna i międzynarodowe standardy pracy są również często przedmiotem międzynarodowych porozumień zawartych przez kilka przedsiębiorstw, posiadających swoją główną siedzibę w Niemczech, takich jak producenci samochodów Volkswagen, Opel i Daimler/Chrysler oraz przedsiębiorstwo Rheinmetall, zajmujące się dostawą komponentów do produkcji samochodów.

### **Informowanie i konsultowanie**

W Niemczech istnieją szczegółowe ramy prawne nakładające na pracodawców szereg obowiązków w zakresie informowania i konsultowania przedstawicieli załogi (zazwyczaj rady pracownicze - Betriebsrat) w wypadku restrukturyzacji pociągającej za sobą utratę miejsc pracy. Głównym aktem prawnym jest tutaj Zakładowa Ustawa Konstytucyjna (Betriebsverfassungsgesetz), zmieniona ostatnio w roku 2001, która narzuca ramy dla przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 20 pracowników, które zamierzają wprowadzić w swojej działalności zmiany restrukturyzacyjne, wywierające negatywny wpływ na siłę roboczą. Akt ten zobowiązuje pracodawcę do informowania „we właściwym czasie i wyczerpująco” oraz konsultowania rady pracowniczej o planowanych zmianach. Rada pracownicza ma prawo do wyrażenia swej opinii na temat tych

zmian i do zaproponowania alternatywnych rozwiązań. Propozycje te muszą zostać rozważone przez pracodawcę.

### **Negocjacje z przedstawicielami pracowników**

Prawo przewiduje, że pracodawca oraz rada pracownicza muszą starać się o osiągnięcie consensusu w sprawie „zrównoważenia interesów” przedsiębiorstwa i pracowników na temat planowanych zmian. Można to osiągnąć albo poprzez wynegocjowanie sposobu, w jaki będą dokonywane zwolnienia lub przez wynegocjowanie czasu, kiedy zwolnienia te będą dokonywane. Negocjacje mogą również dotyczyć alternatywnych rozwiązań w stosunku do zwolnień. Jednakże, nie ma obowiązku osiągnięcia porozumienia i generalnie jest to uważane za słabe rozwiązanie z punktu widzenia prawa, dlatego negocjacje na tym etapie procesu mają zazwyczaj tylko formalny charakter.

Jeżeli – a tak się zazwyczaj dzieje na etapie zrównoważenia interesów – strony nie osiągną wynegocjowanego rozwiązania, pracodawca musi przystąpić do negocjacji z radą pracowniczą na temat opracowania planu socjalnego. Prawo definiuje plan socjalny jako porozumienie na temat działań łagodzących straty ekonomiczne pracowników spowodowane planowanymi zmianami w strukturze przedsiębiorstwa. Negocjacje te zazwyczaj doprowadzają do jakichś konkluzji, gdyż rada pracownicza ma na tym etapie możliwość wymuszenia konkluzji – jeżeli nie ma porozumienia, każda ze stron może wnieść tę sprawę do komisji pojednawczej, która może w końcu wydać wiążącą decyzję.

Jeżeli pracodawca odmawia przystąpienia do negocjacji na temat zawartości planu socjalnego, rada pracownicza może zawetować wprowadzanie grupowych zwolnień, jeżeli może ona dowieść, że pracownicy mogli by być przeniesieni gdzieś indziej w tym przedsiębiorstwie lub że pracodawca przy wybieraniu pracowników do zwolnienia nie wziął pod uwagę czynników społecznych.

### **Alternatywne wyjścia wobec zwolnień**

Jak już wspomniano o tym wcześniej, plan socjalny zawiera uzgodnione działania mające na celu złagodzenie skutków restrukturyzacji. W praktyce, większość planów socjalnych koncentruje się na wypłatach odpraw a niewiele z nich obejmuje takie działania jak szkolenia oraz pomoc w znalezieniu pracy. Finansowana przez związki zawodowe Fundacja Hans Bockler Foundation w Niemczech potwierdza to w swoich badaniach, stwierdzając, że plany



sojalne są coraz bardziej zdominowane przez „pasywne” działania w zakresie rynku pracy, takie jak wypłata odpraw.

### **Rokowania zbiorowe**

Wydaje się, że próby dokonywane na szczeblu krajowym, mające na celu stworzenie i zachowanie ram oraz forum dla zachęcania do tworzenia stanowisk pracy – tak zwany Sojusz dla Pracy (Bundnis für Arbeit) – osłabły na przestrzeni ostatnich lat. Forum powstało pierwotnie w końcu 1998 roku jako sposób zaangażowania wszystkich partnerów społecznych na rzecz stworzenia i utrzymania zatrudnienia. Dyskutowane działania obejmowały szkolenie, redukcję czasu pracy w nadgodzinach, wprowadzenie bardziej elastycznych form zatrudnienia, takich jak korytarze czasu pracy i czasowe rachunki bankowe oraz elastyczne wcześniejsze emerytury.

Na poziomie sektorowym, debata zwykle koncentruje się na szerzej kwestii zachowania i tworzenia zatrudnienia poprzez powiązanie go z umiarkowaniem w płacach. W niektórych sektorach, takim jak obróbka metali, przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji mogą odejść od części lub całości zbiorowo uzgodnionych postanowień, takich jak wypłata niektórych premii, jeżeli jest to wyraźnie powiązane z bezpieczeństwem zatrudnienia. Również w przemyśle metalowym, lokalne strony układu zbiorowego mogą zredukować czas pracy o 6 godzin, z odpowiadającą temu redukcją płac, w kontekście zabezpieczenia miejsc pracy. W przemyśle chemicznym, czas pracy może być zmienny, w ramach „korytarza czasu pracy” od 35 do 40 godzin tygodniowo.

Na poziomie przedsiębiorstwa, zabezpieczenie zatrudnienia stało się bardziej w centrum uwagi i były liczne przykłady na poziomie przedsiębiorstwa „sojuszy dla stanowisk pracy”, mających na celu uniknięcie zwolnień w przedsiębiorstwach znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Bardziej znane przykłady obejmują redukcję czasu pracy do 28,8 godzin u Volkswagena w roku 1993, aby zaoszczędzić około 30.000 miejsc pracy, a jeszcze nowszy przykład redukcji czasu pracy był u producenta silników dla Opla, aby zaoszczędzić około 1.200 stanowisk pracy.

Badania wykonane przez instytut badawczy WSI, związany z Hans Bockler Foundation, odnoszące się do lat 1999/2000, wykazały, że w około 30% z przedsiębiorstw z radą pracowniczą istnieją umowy na poziomie zakładu na temat zatrudnienia i konkurencyjności.

## Monitoring

Podczas gdy nie ma specyficznego monitoringu ani systemów „wczesnego ostrzegania”, są pewne inicjatywy zmierzające do unikania zwolnień.

Obejmują one trójstronne forum w Północnej Nadrenii – Westfalii, które spotyka się aby dyskutować o bezpieczeństwie zatrudnienia. Utworzono w tym kraju związkowym serię sieci kryzysowych, mającą na celu przyjscie z pomocą dla przedsiębiorstw przeżywających trudności. Jedna z tych sieci została założona w 2000 roku, w Dortmundzie.

### ► *Porozumienie w Oplu na temat redukcji czasu pracy dla ocalenia stanowisk pracy*

Na początku listopada 2003 roku, rada pracownicza oraz kierownictwo w zakładzie Opla w Rüsselsheim zgodzili się aby zredukować tydzień pracy dla 5.500 pracowników produkcyjnych – z 35 do 30 godzin.

Redukcja czasu pracy będzie finansowana wspólnie przez pracodawcę i pracowników: pracodawca zapłaci za 2,6 godzin na tydzień, podczas gdy pracownik zapłaci za 2,4 godziny na tydzień. Praktycznie, oznacza to średnią stratę 85 euro na miesiąc na pracownika. Strata ta będzie jak najbardziej możliwie niezauważalna, poprzez wykorzystanie płat urlopowych dla uzupełnienia miesięcznych pakietów placowych, przywracając w ten sposób normalny poziom.

Wszystkim innym pracownikom tym zakładzie, których jest ponad 15.000, pozwoli to na to, aby trzy godziny miesięcznie (10 minut dziennie) ich czasu pracy było przesuniętych na rachunek czasu pracy pracowników produkcyjnych. Kierownicy średniego szczebla poświęcą dwa dni świąteczne w roku, plus płatę urlopową, podczas gdy zrezygnują z premii za rok 2004.

Porozumienie chroni 1.200 stanowisk pracy zagrożonych z racji trudności ekonomicznych. Obejmuje ono wszystkich 21.000 pracowników w zakładzie i weszło w życie w dniu 10 listopada 2003 roku. Miało ono trwać do 31 grudnia 2004 roku.

Przedsiębiorstwo uznało porozumienie jako środek pozwalający na uniknięcie uciekania się do zwolnień w kontekście obecnego słabego popytu na pojazdy Opla. Klaus Franz, szef rady pracowniczej w Oplu, oświadczył, że porozumienie reprezentuje „sukces w kontekście sytuacji gospodarczej, wobec której stoi przemysł sa-

mochodowy i nadaje pozytywny sygnał na przyszłość”, dodając, że „kultura w Oplu zmieniała się na lepsze”. Pan Franz ocenia, że 95% pracowników głosowało za porozumieniem.

Porozumienie zostało również przyjęte z zadowoleniem przez związek metalowców IG Metall, z jego wiceprzewodniczącym Bertholdem Huberem, stwierdzającym, że ocalenie tysiąca stanowisk pracy jest „warte bardzo dużo”, nawet jeżeli było to powiązane z pewną redukcją płac.

## ► WIELKA BRYTANIA

### Definicje

Nie istnieje ogólnie przyjęta definicja społecznej odpowiedzialności. Jednakże, Ministerstwo Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii (DTI), w swoim raporcie z roku 2002 na temat korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, opisuje firmę społecznie odpowiedzialną jako taką, „która uznaje, że jej działalność ma szerszy wpływ na społeczność, w której ono działa, w związku z czym bierze ono odpowiedzialność za wpływ swojej działalności na czynniki ekonomiczne, społeczne, ekologiczne i prawa człowieka na całym świecie i stara się osiągnąć korzyści poprzez działanie na zasadzie partnerstwa z innymi grupami i organizacjami.”

### Informowanie i konsultowanie

W okolicznościach szczególnych, gdzie nie jest to rozsądnym i praktycznym wyjściem dla właściciela, aby spełnić w pełni wymagania minimalnych okresów konsultacji lub ujawnienia informacji, pracodawcy muszą zrobić wszystko, co jest praktycznie możliwe, aby spełnić te wymagania.

Konsultacje te muszą objąć sposoby unikania zwolnień lub zredukowania ilości planowanych zwolnień i łagodzenia ich efektów. Prawodawstwo nie wymaga, aby zostało osiągnięte porozumienie pomiędzy pracodawcą a przedstawicielami związków lub pracowników, ale pracodawca musi skonsultować w dobrej wierze pracowników, mając na celu osiągnięcie porozumienia.

Toczyła się pewna debata na temat ujawniania materiałów wrażliwych w trakcie procesu konsultacji na temat działań restrukturyzacyjnych, które mogą potencjalnie wpłynąć na ceny udziałów lub akcji. Rząd brytyjski (poprzez DTI) stwierdza wyraźnie, że: „reguły Giełdy nie wykluczają wcześniejszego informowania i konsultowania przedstawicieli pracowników tam, gdzie są planowane zwolnienia grupowe

w związku z procesem restrukturyzacji (na przykład zamknięcie zakładu lub jego przejęcie), które mogą obejmować informacje wrażliwe cenowo. Można wprowadzić postanowienie zobowiązujące przedstawicieli pracowników do zachowania poufności na konkretny okres czasu, ale jednocześnie wymaga się, aby byli wystarczająco poinformowani dla prowadzenia rzeczowych konsultacji z pracodawcą.”

Pracodawcy są również zobowiązani do informowania DTI o wszelkich dobrowolnych lub przymusowych zwolnieniach, zanim one będą mogły wejść w życie.

### **Negocjacje z przedstawicielami pracowników**

Jak o tym już powiedziano wcześniej, chociaż nie istnieje obowiązek w stosunku do pracodawców aby osiągnąć porozumienie ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników, strony muszą negocjować w dobrej wierze, mając na celu osiągnięcie porozumienia. W praktyce, osiąga się rutynowo porozumienia pomiędzy kierownictwem a przedstawicielami pracowników lub związków na temat wpływu planów restrukturyzacyjnych na zatrudnienie. W badaniu IRS na temat restrukturyzacji (patrz ramka po lewej) stwierdzono, że 56% uczestniczących przedsiębiorstw uznawało związki zawodowe a 6 na 10 zachęcało personel do wniesienia swojego wkładu w nowe metody działania. Z tej grupy, połowa prowadziła zbiorowe konsultacje z przedstawicielami pracowników a 3 z 10 prowadziło negocjacje ze związkami zawodowymi.

### **Alternatywne rozwiązania w stosunku do zwolnień**

Pracodawcy w Wielkiej Brytanii nie mają statutowego obowiązku zaoferowania jakichkolwiek rozwiązań alternatywnych wobec planowanych zwolnień. Jednakże, rokowania zbiorowe pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi często kończą się wypracowaniem pakietów mających na celu pomoc dla pracowników zagrożonych zwolnieniami w następstwie działań restrukturyzacyjnych. Pracownicy z 2-letnim stażem pracy mają prawo do statutowych odpraw, których poziom zależy od stażu pracy. Za każdy rok pracy dla pracowników w wieku od 18 do 21 lat, pracownik jest uprawniony do płacy za pół tygodnia, do górnego pułapu tygodniowej płacy w wysokości 270 funtów. Wzrasta to do 1-tygodniowej płacy za każdy przepracowany rok w wieku od 22 do 40 lat oraz 1,5-tygodniowej płacy za każdy przepracowany rok w wieku od 41 do 65 lat.

Pracownicy są również uprawnieni do „rozsądnego” wymiaru czasu wolnego na poszukiwanie nowej pracy. Praktycznie, wielu pracodawców jest bardziej szczodrych niż wymagane odprawy – w wymienionym wyżej badaniu IRS stwierdzono, że z 59 badanych pracodawców, tylko dziewięciu powiedziało, że wypłacane przez nich odprawy nie przekraczają wymaganego minimum.

Wyściem alternatywnym w stosunku do zwolnień mogą być sposoby uzgodnione pomiędzy pracodawcą a przedstawicielami związków zawodowych lub pracowników. Sposoby te obejmują takie elementy jak wcześniejsze emerytury, przeniesienia w ramach przedsiębiorstwa lub przeszkolenia. Inne usługi, takie jak znalezienie nowej pracy – aby pomóc pracownikowi w podjęciu decyzji na temat wyboru ścieżki jego kariery zawodowej, poprzez dopomożenie im w opracowaniu swojego CV o podać o pracę – są również oferowane przez pracodawców zwalnianym pracownikom. W badaniu IRS stwierdzono, że 86% badanych pracodawców oferowało tego rodzaju pomoc, albo przez swoje własne służby albo przez firmy zewnętrzne.

### **Rokowania zbiorowe**

Pracodawcy w Wielkiej Brytanii nie mają statutowego obowiązku, aby osiągnąć porozumienie ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników na temat planów restrukturyzacyjnych pociągających za sobą zwolnienia. Jednakże, istnieje szereg przykładów, gdzie pracodawcom oraz przedstawicielom pracowników lub związków udało się osiągnąć porozumienie w takich kwestiach, jak ilość zwolnień, które należy przeprowadzić oraz działaniach na rzecz złagodzenia efektów tych zwolnień. Negocjacje te często odbywają się w kontekście porozumień partnerskich na poziomie przedsiębiorstwa.

### **Monitoring**

Najlepszym przykładem funkcji monitoringu w Wielkiej Brytanii jest, stworzona przez szkocki rząd, instytucja Scottish Executive. Jej instytucja partnerska, Action for Continuing Employment (PACE – Akcja na rzecz Kontynuacji Zatrudnienia) została uruchomiona w roku 2000 a celem jej działania w ramach krajowych jest pomoc na rzecz przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach. Celem tych działań jest zapewnienie powstania systemu wczesnego ostrzegania dla zidentyfikowania i dopomożenia przedsiębiorstwom, zanim znajdą się one w sytuacjach, w których zwolnienia stają się nieuniknione. Inicjatywa ta polega na ciągłej sieci, utworzonej z lokalnych partnerów (lokalne zespoły reagowania) na bazie terytorialnej. Zespoły te składają

się z przedstawicieli władz samorządowych, związków zawodowych, pracodawców i urzędów pracy. Oferują one wsparcie i doradztwo dla przedsiębiorstw przeżywających trudności. Jeżeli zwolnienia są nieuchronne, zespoły te pomagają przedsiębiorstwom w opanowaniu tej sytuacji. Oferują one również wsparcie dla indywidualnych osób, takie jak dostęp do szkoleń wyższego szczebla oraz doradztwo w zakresie kariery zawodowej.

## **Debata**

Wielka Brytania na przestrzeni ostatnich kilku lat przeszła przez poważną falę procesów restrukturyzacyjnych i zwolnień grupowych w całej gospodarce. Przedsiębiorstwa prowadziły restrukturyzację i redukowały zatrudnienie zarówno w sektorze wytwórczym jak i usługowym, wywołując kontrowersje i napędzając debatę.

Związki zawodowe koncentrowały zazwyczaj swoją energię na szerszych problemach odpowiedzialności społecznej i etyki działania biznesu. W ten sposób, zaangażowanie na rzecz odpowiedzialności społecznej w restrukturyzacji zazwyczaj koncentruje się na indywidualnych przypadkach proponowanej restrukturyzacji. Ponadto, kwestie takie jak przenoszenie prac w call centres z Wielkiej Brytanii do takich krajów jak Indie zmobilizowały związki zawodowe. W trakcie 2003 roku, związek Communication Workers Union (CWU) zagroził przedsiębiorstwu British Telecom (BT) akcją związkową, jeżeli przedsiębiorstwo to przystąpiłoby do realizacji swoich planów wyeksportowania około 200.000 stanowisk pracy z call centres do Indii. W następstwie tego, wypracowano porozumienie pomiędzy CWU a BT, pozwalając przedsiębiorstwu na stworzenie dodatkowych 2.000 stanowisk pracy w Bangalore, ale zobowiązując je jednocześnie do ochrony istniejących miejsc pracy w call centres w Wielkiej Brytanii. Związki zawodowe są tym zainteresowane, gdyż wiele call centres w Wielkiej Brytanii działa w uboższych obszarach kraju, które nie mogą pozwolić sobie na dalszą utratę stanowisk pracy, gdyż wiele miejsc pracy w przemyśle wytwórczym zostało już zlikwidowanych.

### **► Zarządzanie restrukturyzacją w Wielkiej Brytanii**

Badania IRS, opublikowane w lutym 2004 roku, objęły 94 przedsiębiorstwa, zatrudniające łącznie około 165.000 pracowników. Zbadano w nich rolę zasobów ludzkich w zarządzaniu procesem restrukturyzacji oraz wpływ tej restrukturyzacji na sytuację pracowników.

W badaniach tych stwierdzono, że więcej niż jedna na siedem organizacji przeszła na przestrzeni ostatniego roku restrukturyzację a jedno na pięć – przeszło przez ten proces w ciągu ostatnich trzech lat. W większości przypadków, restrukturyzacja została przyspieszona z kilku powodów, między innymi potrzebą zredukowania siły roboczej i pragnieniem większego skoncentrowania się bardziej na kliencie wśród najważniejszych przejęć, fuzji oraz potrzebą wejścia na nowe rynki, jak również potrzebą zmodyfikowania procesu zarządzania, zwiększenia operatywności i zredukowania kosztów.

Łącznie, w 43 badanych organizacjach, co najmniej połowa personelu została dotknięta przez restrukturyzację a w 17 z nich – dotknęło to całego personelu. Najczęstszym skutkiem były wewnętrzne przeniesienia personelu, o czym donoszono z 51 przedsiębiorstw. Następnym krokiem były przenoszenia do innych przedsiębiorstw (48 przypadków), przymusowe odejścia (40 przypadków), wprowadzenie nowych struktur płacowych i zaszeregowania (28 przypadków), wcześniejsze emerytury (27 przypadków), znaczne zmiany w praktykach pracy (24 przypadki) oraz przeszkolenia (również 24 przypadki).

W 56% przypadków, organizacje uznawały związki zawodowe a w trochę ponad połowie z tych przypadków, personel dotknięty tym procesem miał pewien wpływ na procesy restrukturyzacyjne. Sześciu z dziesięciu pracodawców zachęcało personel do wniesienia swojego wkładu do nowych praktyk a dwie trzecie z tej grupy (67%) korzystało z indywidualnych konsultacji, połowa (50%) korzystała z konsultacji zbiorowych a 30% korzystało z negocjacji ze związkami zawodowymi.

Z 87 organizacji odpowiadających na pytania badające, do jakiego stopnia organizacja spełniła swoje pierwotne zamierzenia, ponad 7 na 10 mówiło o poważnym sukcesie.

## ► FRANCJA

### Definicje

Nie ma ustawowej definicji społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa w we Francji i cała idea odpowiedzialności społecznej w kontekście kurczenia się wielkości produkcji i operacji restrukturyzacyjnych jest uważana za kontrowersyjną. Związki zawodowe przeprowadziły np. demonstrację przed budynkiem, gdzie odbywała się konferencja na temat odpowiedzialności społecznej dla prawników i szefów kadr, opierająca się o twierdzenie, że nie da się przeprowadzić społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji.



## **Informowanie i konsultowanie**

Dyrektywy UE dotyczące obowiązku pracodawcy do informowania i konsultowania pracowników w sytuacjach restrukturyzacji, która będzie miała wpływ na zatrudnienie, zostały wpisane do francuskiego Kodeksu Pracy. Pracodawca jest zobowiązany do informowania i konsultowania przedstawicieli pracowników, jeżeli planuje zwolnienia grupowe (określone jako zwolnienie co najmniej 10 pracowników w ciągu 30 dni) oraz – w przedsiębiorstwie zatrudniającym przynajmniej 50 pracowników – oraz do sporządzenia planu pokazującego szczegółowo sposób przeprowadzania zwolnień oraz sposób łagodzenia ich skutków (patrz poniżej). Pracodawcy muszą dać przedstawicielom pracowników możliwość sformułowania ich reakcji na restrukturyzację, przedstawić plany redukcji zatrudnienia oraz rozważyć wszystkie sugestie przedstawione przez przedstawicieli pracowników. Jednakże, przedstawiciele pracowników nie mają możliwości zawetowania decyzji podjętej przez pracodawcę. Cały proces informacji i konsultacji w sytuacji zwolnień grupowych był w centrum uwagi w ciągu ostatnich kilku lat – w styczniu 2002 roku weszło w życie nowe prawodawstwo (część społecznej modernizacji prawa), które czyniło ze zwolnień środek ostateczny i zwiększyło ochronę pracowników poprzez podwojenie wysokości odpraw oraz poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników w proces zwolnień. Krok ten podjęto po zapowiedzi szeregu poważnych i kontrowersyjnych restrukturyzacji w przemyśle, w 2001 roku.

Jednakże, nowe prawodawstwo wywołało poważne kontrowersje, gdyż pracodawcy stwierdzili, że wynikiem tego będą niedopuszczalne opóźnienia w procesie zwolnień. Postanowienia tej ustawy zawieszono w październiku 2002 roku na okres 18 miesięcy pod warunkiem, że partnerzy społeczni wykorzystają ten czas do wynegocjowania porozumienia na temat procedur, które należy stosować w wypadku zwolnień (patrz poniżej).

## **Negocjowanie z przedstawicielami pracowników**

Pracodawcy nie są zobowiązani do negocjowania z przedstawicielami pracowników planów restrukturyzacji. Jednakże, ustawa z dnia 3 stycznia 2003 roku pozwala na zawieranie porozumień na poziomie przedsiębiorstwa (w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników) dotyczących procedur postępowania w procesie zwolnień. Te porozumienia mogą odbiegać od postanowień na temat informacji i konsultacji zawartych w Kodeksie Pracy. Istnieje nadzieja, że takie porozumienia na poziomie przedsiębior-



stwa wyjaśnia i upraszcza procedury związane ze zwolnieniami, które są często krytykowane jako zbyt skomplikowane i podatne na zastrzeżenia prawne. Mogą więc one obejmować takie problemy, jak ilość spotkań rady pracowniczej, czas który musi upłynąć między tymi spotkaniami, stosunki pomiędzy radami pracowniczymi na różnych poziomach, alternatywne sugestie, jakie rada pracownicza może zaproponować oraz sposób, w jaki pracodawca musi odpowiedzieć na te propozycje jak również zasady korzystania z zewnętrznych ekspertów. Porozumienia te muszą również obejmować sporządzenie planu ochrony stanowisk pracy.

Istnieje w tej chwili szereg porozumień na poziomie przedsiębiorstwa na ten temat, na przykład w fabryce sprzętu wojskowego Giat Industries.

Chociaż pracodawcy nie mają obowiązku osiągnięcia porozumienia na temat planów restrukturyzacji, istnieją sposoby, w jaki związki zawodowe mogą zablokować lub opóźnić ten proces, poprzez stosowanie taktyki prawnej. Cały ten proces może być długotrwały – organizacja pracodawców – Afer-Agref obliczyła w 2001 roku, że w wypadku projektu obejmującego 250 zwolnień w przedsiębiorstwie zatrudniającym 1.000 pracowników, normalne wymagania prawne rozciągają ten proces od 100 do 200 dni, zakładając, że nie ma zastrzeżeń prawnych.

### **Alternatywne wyjścia wobec zwolnień**

Jak już o tym powiedziano powyżej, pracodawcy z mocy prawa muszą sporządzić plan ratowania miejsc pracy, jeżeli zatrudniają co najmniej 50 osób i jeżeli planują dokonanie co najmniej 10 zwolnień w okresie 30 dni, lub jeżeli pracodawca planuje z powodów ekonomicznych znaczne zmiany w umowach o zatrudnieniu dla co najmniej 10 pracowników. W przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników, prawo zaleca, aby pracodawca sporządził i przedstawił przedstawicielom pracowników działania zmierzające do złagodzenia efektów zwolnień.

Plan ratowania stanowisk pracy musi zawierać wszystkie działania zaproponowane przez pracodawcę dla uniknięcia lub ograniczenia planowanych zwolnień oraz dla dopomożenia tym pracownikom, którzy zostaną zwolnieni. Oznacza to, że pracodawca może przystąpić do dokonywania zwolnień, jako części procesu restrukturyzacji – musi być wypracowana jasna strategia mówiąca szczegółowo jak będzie przebiegała restrukturyzacja, w kategorii jej wpływu na zatrudnienie.

Działania te zazwyczaj obejmują: przeniesienia wewnętrzne na równorzędne stanowiska lub na niższe stanowiska, jeżeli pracownik zgadza się na to, utworzenie nowych operacji biznesowych, działania ukierunkowane na dopomożenie pracownikom w zdobyciu zatrudnienia poza przedsiębiorstwem, ze skierowaniem wsparcia dla szerszych działań wpływających na zwiększenie zatrudnienia w tym regionie, dopomożenie pracownikom w założeniu własnej działalności gospodarczej, szkolenie, uprawomocnienie doświadczeń zawodowych lub przeszkolenia pracowników, dla dopomożenia im w znalezieniu pracy, albo w samym przedsiębiorstwie lub poza nim, zmniejszenie lub reorganizacja czasu pracy oraz redukcja nadgodzin. Dodatkowe działania obejmują dopomożenie pracownikom w przeniesieniu się do innych regionów dla znalezienia tam pracy, pakiety związane z dobrowolnymi odejściami oraz ukierunkowanymi działaniami szkoleniowymi. Plan ochrony stanowisk pracy musi także obejmować strategię wdrożeniową.

## ► BELGIA

### Definicje

Nie ma ustawowej definicji społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa w Belgii, chociaż istnieje definicja, która mówi, co jest uważane za przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji lub przedsiębiorstwo przechodzące przez restrukturyzację. Wynika to z Królewskiego Dekretu z 7 grudnia 1992 roku, który mówi, że przedsiębiorstwo jest w trudnej sytuacji, jeżeli ponosi ono straty przed opodatkowaniem przez dwa kolejne lata. Uważa się, że przedsiębiorstwo przechodzi przez proces restrukturyzacji, jeżeli rozważa ono zwolnienia grupowe, jeżeli bezrobocie techniczne (gdy jakiś pracownik jest zwolniony tymczasowo) wynosi co najmniej 20% czasu pracy w jednym roku lub, jeżeli rząd wspiera plan restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa mogą zwrócić się z prośbą o uznanie ich za znajdujące się w trudnościach lub przechodzące restrukturyzację i mogą zwrócić się o zaoferowanie pracownikom wcześniejszych emerytur począwszy od wieku 52 lat. Muszą one sporządzić i przedstawić plan restrukturyzacji po konsultacji z radą pracowniczą. (patrz poniżej).

### Informowanie i konsultowanie

Dwa obowiązujące krajowe wiążące układy zbiorowe oraz dwie ustawy ustalają szereg obowiązków pracodawcy w zakresie infor-

mowania i konsultowania przedstawicieli pracowników w wypadku restrukturyzacji.

Układ zbiorowy nr 9 stwierdza, że wszelkie nieoczekiwane zwolnienia grupowe muszą być omówione z radą pracowniczą przed rozpoczęciem zwolnień. Rada pracownicza musi być poinformowana jak najwcześniej, nawet jeżeli nie ma informacji na piśmie, lub musi być zwołane nadzwyczajne posiedzenie. Układ ten stwierdza, że zanim pracodawca może podjąć decyzję, rada pracownicza musi uzyskać informacje. Informacja ta musi zawierać szczegóły na temat sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, przedstawić aktualną sytuację w zatrudnieniu, trendy w zatrudnieniu oraz szczegółowe postanowienia na temat miejsc pracy, które pracodawca zamierza zlikwidować. Postanawia on również, że pracodawca musi pozwolić radzie pracowniczej na przedyskutowanie tej sprawy i sformułowanie rad, propozycji i zastrzeżeń. Pracodawca musi wtedy powiedzieć, w jaki sposób zamierza on ustosunkować się do rad i propozycji wysuniętych przez radę pracowniczą.

Podobnie, układ stwierdza, że rada pracownicza musi być poinformowana i skonsultowana przed jakąkolwiek zapowiedzią lub ostateczną decyzją, jeżeli przedsiębiorstwo jest zaangażowane w fuzję, i jeżeli można spodziewać się, że będzie to miało konsekwencje dla zatrudnienia, chociaż prerogatywy pracodawcy są przestrzegane. Niemniej jednak, pracodawca musi uzasadnić ekonomiczne, finansowe lub techniczne elementy, które wymagają zmian w strukturze.

Układ zbiorowy nr 24 wdraża Dyrektywę UE z 1975 roku na temat zwolnień grupowych. Ustala ona definicję zwolnienia grupowego i stwierdza, że każdy pracodawca rozważający zwolnienia grupowe musi poinformować i skonsultować radę pracowniczą lub przedstawicieli pracowników, w wypadku braku rady pracowniczej oraz samych pracowników, w wypadku braku przedstawicieli pracowników, przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji. Konsultacje te muszą obejmować ewentualne możliwe sposoby uniknięcia zwolnień grupowych, ograniczenia ich ilości i złagodzenia ich konsekwencji poprzez działania na rzecz wsparcia socjalnego, takie jak przeszkolenie lub przeniesienie do innej pracy.

Oprócz układów zbiorowych na szczeblu krajowym, w 1998 roku wprowadzono nowe przepisy prawne. Tak zwane Prawo Renault z 13 lutego 1998 roku stanowiło bezpośrednią konsekwencję sprawy Renault (patrz wyżej). Belgijskie i francuskie sądy uznały,

że firma Renault złamała prawo i wobec tego, politycy i związki zawodowe zaczęli się zastanawiać, co można zrobić, aby zapobiec w przyszłości pogwałceniu prawodawstwa w tym obszarze. Krajowa Rada Pracy uznała, że istniejące prawodawstwo jest wystarczające, ale zasugerowała ona, że warto by było sformułować nowe prawo, który by stanowiło, że umowy o pracę są naruszone, jeżeli pracodawca nie stosuje się do statutowych procedur informowania i konsultowania. Gdyby procedury były naruszone, pracownicy byłiby uprawnieni do otrzymania swojej normalnej płacy do czasu rozwiązania tej kwestii.

Dlatego więc, prawo Renault zostało uchwalone w lutym 1998 roku i wdrożone Dekretem Królewskim w dniu 30 marca 1998 roku. Prawo to stwierdza, przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 20 pracowników, które rozważają sprawę zwolnień grupowych, muszą najpierw poinformować radę pracowniczą, umożliwiając jej zadanie pytań, sformułowanie argumentów oraz przedłożenie alternatywnych propozycji. Pracodawca musi zbadać te pytania, argumenty i propozycje i odpowiedzieć na nie. Nie jest on jednakże zobowiązany do przyjęcia propozycji sformułowanych przez pracowników. Pracodawca musi wtedy poinformować Regionalne Biuro d/s Zatrudnienia i Szkolenia Zawodowego o swoich zamiarach przeprowadzenia zwolnień grupowych. Jeżeli procedury te nie są przestrzegane, rząd może zmusić pracodawcę do zwrotu wszelkiego wsparcia finansowego, które otrzymał od rządu na przestrzeni ostatnich 5 lat. Prawo uchwalone w dniu 3 kwietnia 2003 roku uprawnia sędziów do nałożenia kary w wysokości od 1.000 do 5.000 euro za każdego pracownika, jeżeli pracodawca nie przestrzegał przepisów prawnych, którym podlega proces zwalniania pracowników.

Wreszcie, prawo wprowadzone Dekretem Królewskim w dniu 24 maja 1976 roku ustala szczegółowo zakres informacji, które pracodawca musi przekazać do Regionalnego Biura d/s Zatrudnienia i Szkolenia Zawodowego. Obejmuje to dane na temat przedsiębiorstwa, powód zwolnień oraz ich rozłożenie w czasie. Kopia tego powiadomienia musi być przesłana do przedstawicieli pracowników. Wymówienie może być wręczone poszczególnym pracownikom po upływie 30 dni od oficjalnego powiadomienia.

### **Negocjacje z przedstawicielami pracowników**

Chociaż szereg postanowień zawartych w prawodawstwie i w układach zbiorowych na szczeblu krajowym mówi o obowiązku pracodawcy do informowania i konsultowania przedstawicieli pracow-

ników w wypadku restrukturyzacji, pracodawca nie ma obowiązku osiągnięcia porozumienia z przedstawicielami pracowników na temat swoich planów. Chociaż prawo Renault i Układ Zbiorowy nr 24 wyraźnie zobowiązuje pracodawcę do omówienia kwestii zwolnień i poszukiwania rozwiązań alternatywnych wobec zwolnień, prawo pracodawcy do przeprowadzenia zwolnień grupowych nie jest zakwestionowane.

### **Rozwiązania alternatywne wobec zwolnień**

Pracodawca jest zobowiązany do rozważenia rozwiązań alternatywnych wobec zwolnień, ale nie jest zmuszony do wdrażania jakichkolwiek propozycji wysuniętych przez przedstawicieli pracowników. Najbardziej popularną alternatywą wobec zwolnień są wcześniejsze emerytury. Promowanie całkowitej lub częściowej przerwy w karierze poprzez stosowanie belgijskiego systemu „kredytu czasowego” jest często stosowane przez przedstawicieli pracowników, chociaż nie jest to tak popularne jak wcześniejsze emerytury. Jeżeli przedsiębiorstwo znajdujące się w trudnej sytuacji lub w trakcie restrukturyzacji zwalnia co najmniej 20% pracowników, można zaoferować wcześniejsze emerytury pracownikom powyżej 52 roku życia. Wcześniejsze emerytury mogą być również zaoferowane pracownikom w wieku lat 50 w sytuacjach wyjątkowych i za zgodą ministerstwa pracy. W październiku 2003 roku, wcześniejsze emerytury otrzymywało 109.000 osób, co stanowiło poważne obciążenie dla funduszy socjalnych. Będzie więc konieczne podjęcie działania dla ograniczenia wcześniejszych emerytur, gdyż odsetek osób czynnych zawodowo w Belgii musi być zwiększony, tak aby cele strategii zatrudnienia w UE zostały osiągnięte. Dotychczas, jednakże, nie zaproponowano żadnych radykalnych działań.

### **Rokowania zbiorowe**

Nie toczą się obecnie żadne negocjacje dotyczące sposobów unikania zwolnień. Jednakże, istniejące, układy zbiorowe na poziomie krajowym zawierają szereg uprawnień dla pracowników. Na przykład, Porozumienie nr 82 nadaje pracownikom w wieku powyżej 45 lat, z jednorocznym stażem pracy, prawo do zwrócenia się o pomoc w znalezieniu innej pracy na okres do 12 miesięcy, sfinansowanej przez pracodawcę, chyba że starają się oni o emeryturę. Ponadto, Układ Zbiorowy nr 10 zapewnia zwolnionym pracownikom prawo do otrzymania finansowej rekompensaty świadczonej przez pracodawcę.

## Monitoring

Nie ma służby przeznaczonych do monitorowania przedsiębiorstw i sektorów, aby móc przewidzieć restrukturyzację. Jednakże, służby zajmujące się śledztwem handlowym w sądach gospodarczych poszukują przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej i mogą zachęcać te przedsiębiorstwa do rozpoczęcia procesu reorganizacji lub zmusić je do przyznania się do bankructwa.

Ponadto, co dwa miesiące zbierała się flamandzka komisja do spraw prewencyjnej polityki przedsiębiorstwa, powołana w 1985 roku przez rząd flamandzki i działająca do roku 2001, składająca się ze specjalistów w zarządzaniu, wspieranych przez służbę cywilną. Prześwietlili oni wszystkie 2.650 flamandzkie przedsiębiorstwa, zatrudniające co najmniej 20 pracowników, dla wybrania tych, którym zagrażało wpadnięcie w kłopoty finansowe. Komisja wybrała 150 przedsiębiorstw i usiłowała przekonać je do potrzeby zrestrukturyzowania się przed pogorszeniem się sytuacji. Jednakże, w 2001 roku zaprzestano finansowania komisji.

## Debata

Kwestia społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji przedsiębiorstw zdominowała w latach 1997 i 1998 debatę na temat zatrudnienia i polityki społecznej, w następstwie zamknięcia zakładu Renault w Vilvoorde. Jak to stwierdzono powyżej, sprawa ta przyczyniła się do zmiany i wzmocnienia prawodawstwa dotyczącego obowiązku pracodawcy do informowania i konsultowania pracowników przed podjęciem decyzji na temat restrukturyzacji, która prawdopodobnie doprowadzi do redukcji zatrudnienia.

Debata pomiędzy przedstawicielami pracodawców i związków zawodowych w ostatnich latach koncentrowała się na działaniu flamandzkiego komitetu monitorującego, utworzonego w roku 1985. Pracodawcy uważali, że to raczej oni sami powinni decydować o przyszłości przedsiębiorstwa a nie inne ciała zewnętrzne. Związki zawodowe, przeciwnie, uważały, że program, ten nie poszedł wystarczająco daleko i żądały bardziej rozbudowanej polityki zapobiegawczej.



