

PRZEWODNIK

EUROPEJSKA RADA ZAKŁADOWA

NA PODSTAWIE DOŚWIADCZEŃ
ERZ DEUTSCHE BAHN AG I
DEUTSCHE POST DHL GROUP



Przy wsparciu finansowym
z Unii Europejskiej



METRYKA PUBLIKACJI

Niniejszy dokument został przygotowany w ramach projektu „Europejskie Rady Zakładowe na szczeblu krajowym i lokalnym”. Projekt otrzymał wsparcie finansowe z Unii Europejskiej w ramach linii budżetowej „Informacja, konsultacje i udział przedstawicieli przedsiębiorstw”. Informacje i poglądy przedstawione w niniejszym raporcie odzwierciedlają poglądy autorów. Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w nim zawartych.

NAPISANO PRZEZ

Hellmut Gohde (TCi)
H.Gohde@euro-br.eu
www.euro-br.eu

OPUBLIKOWANO PRZEZ

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 3087526
info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

ZLECONO PRZEZ PARTNERÓW PROJEKTU

European Transport Workers' Federation (ETF)
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 2854660
etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

SZABLON

DreiDreizehn GmbH, Berlin
www.313.de

ZDJĘCIA

Deutsche Bahn EWC, Deutsche Post DHL EWC, Hellmut Gohde

© listopad 2019 r.

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	4
ROLA I CEL EUROPEJSKICH RAD ZAKŁADOWYCH	6
KONTEKST PRAWNY	12
SPÓŁKI: FAKTY I DANE LICZBOWE	15
UMOWY W SPRAWIE ERZ	17
WYBORY ERZ	23
PROCES INFORMOWANIA I KONSULTACJI	28
CO MOŻNA OSIĄGNAĆ: DZIESIĘĆ PRZYKŁADÓW DOBRYCH PRAKTYK	33
SPRAWY PONADNARODOWE	38
POSIEDZENIA ERZ	41
POUFNOŚĆ	49
BIURO ERZ	53
NEWSLETTERY ERZ	56
STRONY WWW ERZ	57
LOKALNE SIECI: PRZYKŁAD BELGII	59
WSPARCIE ZARZĄDZANIA LOKALNEGO	61
WIZJE LOKALNE	67
ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH	73
SZKOLENIA	76
OCHRONA	80
ORZECZNICTWO W ODNIESIENIU DO ERZ	85
SKRÓTY	88

PRZEDMOWA

Szanowny Czytelniku,

Europejska Rada Zakładowa Deutsche Bahn AG została utworzona latem 2005 roku. Przyczyną tego posunięcia był zakup firmy logistycznej Schenker wraz z jej spółkami zależnymi w prawie wszystkich krajów europejskich. W 2010 roku spółka Schenker została włączona do Grupy DB przez brytyjskiego operatora transportu publicznego Arriva. Liczba przedstawicieli w naszej ERZ wzrosła do obecnego stanu 41 członków z 18 krajów.

W ciągu 14 lat, które upłynęły od założenia Europejskiej Rady Zakładowej, zrealizowaliśmy wiele projektów i działań szkoleniowych. Każde z tych działań wypełniło luki w naszej wiedzy i pomogło nam, jako członkom ERZ, lepiej się poznać i zrozumieć.

Różnice kulturowe pomiędzy naszymi krajami oraz różne systemy reprezentacji pracowników od samego początku stanowiły duże wyzwanie dla naszej wspólnej pracy w ERZ. Na przestrzeni lat nasza Europejska Rada Zakładowa rozwinęła się w potężne forum. Umowy, które zawieramy z DB Group, obowiązują w całej Europie i wykraczają daleko poza prawo do informacji i konsultacji.

Sukcesy te motywują nas do kontynuowania naszych wysiłków. Jednym z naszych celów jest lepsza integracja członków Europejskiej Rady Zakładowej z reprezentacją pracowników na poziomie krajowym i lokalnym w poszczególnych krajach. Współpraca w tym zakresie nie powiodła się, głównie z powodu braku informacji i wiedzy na temat możliwości i praw dostępnych dla członków ERZ.

Wspólny projekt potwierdził nasze podejście.

Mieliśmy również możliwość zapoznania się ze strukturą i metodami pracy Europejskiej Rady Zakładowej Deutsche Post DHL Group oraz zdobycia nowych pomysłów na naszą pracę w ERZ DB AG.

Chciałbym przyłączyć się do Elmara Kallfelza i podziękować wszystkim, którzy wzięli udział w tym projekcie i cieszę się, że obie Europejskie Rady Zakładowe mogły zdobyć dalsze doświadczenia wynikające z tej współpracy, szczególnie w ramach wspólnych warsztatów.

Przybliżyło to nas o kolejny krok do naszego wspólnego celu, jakim jest Europa socjalna z silną reprezentacją pracowników na poziomie europejskim.



Jörg Hensel

*Przewodniczący Europejskiej Rady Zakładowej
Deutsche Bahn AG*

Szanowny Czytelniku,

Europejska Rada Zakładowa (ERZ) Deutsche Bahn AG zwróciła moją uwagę, otrzymując renomowaną niemiecką Nagrodę Rady Zakładowej za rok 2016. Następnie skontaktowałem się z przewodniczącym ERZ, Jörgiem Henslem, aby podzielić się naszymi doświadczeniami i wspólnie zastanowić się nad nimi.

Podczas naszej rozmowy szybko stało się jasne, jak mało wiemy o przepływie informacji pomiędzy ERZ a szczeblem lokalnym. Nie byliśmy również pewni, w jaki sposób członkowie ERZ komunikują się z pracownikami w krajach, jeśli w ogóle – szczególnie w tych krajach, w których organy przedstawicielskie pracowników miały nieodpowiednią strukturę, o ile w ogóle istniały. Zdaliśmy sobie sprawę, że brakuje nam również odpowiednich informacji na temat tego jak (lub czy w ogóle), informacje były zbierane od lokalnych członków ERZ. Chodzi tutaj o takie informacje, które mają znaczenie ponadnarodowe, a tym samym posiadają ogromne znaczenie dla naszej pracy jako ERZ. W tym miejscu wspomniano o innym kluczowym punkcie. Aby wykonywać swoje obowiązki, członkowie ERZ mają prawo do dzielenia się i wymiany informacjami z pracownikami i ich organami przedstawicielskimi w swoim kraju. Jednocześnie wykorzystanie tego prawa oznacza ponoszenie określonej odpowiedzialności.

Z tych rozważań narodził się pomysł opracowania projektu, który analizowałby obecną sytuację i znajdował rozwiązania w celu optymalizacji zarówno przepływu informacji i komunikacji pomiędzy członkami ERZ i kierownictwem wyższego szczebla, jak i tworzenia sieci pomiędzy członkami. Projekt miałby również na celu poprawę wymiany informacji z pracownikami, jak również interakcji z lokalnymi organami przedstawicielskimi pracowników z jednej strony i przedstawicielami lokalnego pracodawcy z drugiej.

Ponieważ trzema głównymi uczestnikami procesu informacji i komunikacji są sami członkowie ERZ, pracodawca i organy przedstawicielskie pracowników, plan

projektu obejmował analizę dokumentów, przeprowadzenie ankiety wśród wszystkich członków ERZ obu firm oraz ponad 40 częściowo ustrukturyzowanych wywiadów.

Wyniki pośrednie zostały szczegółowo omówione podczas trzech warsztatów z członkami ERZ, przedstawicielami związków zawodowych i przedstawicielami pracodawców.

Niniejszy podręcznik jest wynikiem naszego dwuletniego projektu. Mamy nadzieję, że okaże się on przydatny nie tylko dla dwóch Europejskich Rad Zakładowych zaangażowanych w projekt, ale także dla wszystkich innych Europejskich Rad Zakładowych – niech będzie on punktem odniesienia dla ich codziennej pracy!

Moje podziękowania kieruję do Komisji Europejskiej i partnerów za ich wsparcie, do EVA-Akademii za przeprowadzenie projektu oraz do wszystkich, którzy przyczynili się do jego sukcesu, biorąc udział w wywiadach i wnosząc wkład w warsztaty.



Elmar Kallfelz

*Przewodniczący ERZ
Deutsche Post DHL Group*

ROLA I CEL EUROPEJSKICH RAD ZAKŁADOWYCH

Od momentu wprowadzenia Jednolitego Rynku Europejskiego na mocy Traktatu z Maastricht w 1993 r. Unia Europejska gwarantuje swobodny przepływ towarów, kapitału, usług i siły roboczej – „cztery swobody” – na całym terytorium wszystkich państw członkowskich UE. Wspólny rynek w ogromnym stopniu pobudził europejską gospodarkę i otworzył niezwykle możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw prywatnych. W związku z tym zakres działania tysięcy przedsiębiorstw stał się coraz bardziej międzynarodowy. Dla przykładu: tylko w latach 1986 – 1995 liczba transgranicznych fuzji i przejęć w UE potroiła się z około 500 do 1.650 rocznie.

Pojawienie się jednolitego rynku zastało większość przedstawicieli pracowników – związków zawodowych i rad zakładowych – raczej nieprzygotowanych do stawienia czoła wyzwaniom związanym z europeizacją i pojawiającą się globalizacją gospodarki. Mimo, że większość organizacji pracowniczych zasadniczo pozytywnie odniosła się do integracji europejskiej, stało się oczywiste, że reprezentacja pracowników opierająca się wyłącznie na lokalnych przepisach i ochronie będzie dużo gorsza od liderów biznesu działających w skali globalnej.



Członkowie ERZ Deutsche Post DHL Group prowadzący kampanię przeciwko nacjonalizmowi w nadchodzących wyborach do UE.

Niektórych z poniższych tendencji doświadczali niezliczeni przedstawiciele pracowników firm międzynarodowych w momencie tworzenia jednolitego rynku:

- Cele i zadania firm były w coraz większym stopniu zdominowane z zagranicy i projektowane w międzynarodowych siedzibach głównych, gdzie lokalni menedżerowie wykonywali ważne decyzje, których nie podejmowali. W ten sposób dialog społeczny w krajach często stawał się nieistotny dla przyszłego rozwoju i wzrostu zatrudnienia. Kluczowe decyzje dotyczące perspektyw na przyszłość i inwestycji były często podejmowane poza granicami kraju.
- Zwiększona konkurencja inwestycyjna przyspieszyła przenoszenie produkcji do krajów UE o niskich kosztach. Nowe możliwości przenoszenia fabryk i usług na cały kontynent i poza jego obszar stworzyły spiralę dumpingu socjalnego. Przedstawiciele pracowników czuli się zmuszeni do zgadzania się na mniej korzystne warunki umów, aby przeciwdziałać zagrożeniu potencjalnym zamknięciem zakładów i utratą miejsc pracy.
- Niekompletna integracja europejska zachęciła przedsiębiorstwa wielonarodowe do zwiększenia wysiłków na rzecz unikania zobowiązań podatkowych. Wygenerowane dochody z wielu krajów zostały przeniesione do krajów o niskim opodatkowaniu, takich jak Holandia, Luksemburg czy Irlandia, poprzez odsetki, należności licencyjne i inne płatności wewnątrzgrupowe.
- Nowa własność i umiędzynarodowienie zarządzania doprowadziło do erozji kultury współpracy opartej na zaufaniu między przedstawicielami pracowników, a kierownictwem. Liderzy o dobrej reputacji zostali zastąpieni przez nową generację umundurowanych techników biznesowych, często szkolonych przez duże firmy konsultingowe w zakresie realizacji programów zarządzania, takich jak wartość dla akcjonariuszy, przy czym pracownicy postrzegani są raczej jako czynniki kosztowe niż jako istoty ludzkie.

Jacques Delors, przewodniczący Komisji Europejskiej (1985–1995), w swojej analizie sytuacji argumentował, że rynek wewnętrzny nie wystarczy, ale że istnieje również potrzeba stworzenia **Europy socjalnej**.

W swoim słynnym przemówieniu na Kongresie Związków Zawodowych (TUC) w Wielkiej Brytanii p. Delors podsumował:

»Niepokoi nas zamieszanie i rozdrażnienie pracowników, którzy musieli znosić bolesne decyzje, nie otrzymując żadnych informacji – czego wymagałoby minimum szacunku – o problemach i planach przedsiębiorstw, przez co nie mieli możliwości wyrażenia swoich poglądów, a tym bardziej możliwości przygotowania się na zmianę ich sytuacji... To jest pięta achillesowa Wspólnoty, która jest źle rozumiana, której brakuje oddolnego wsparcia. Wymiar społeczny jest po prostu integralną częścią europejskiego przedsięwzięcia.«

Europejskie Rady Zakładowe od dawna znajdowały się w programie działań Unii Europejskiej. W 1994 r., po ponad dziesięcioletniej kontrowersyjnej debacie, Unia Europejska opowiedziała się za dyrektywą UE ułatwiającą tworzenie Europejskich Rad Zakładowych. Komparycja dyrektywy określa główny cel ERZ:

»Zważywszy, że należy przyjąć odpowiednie przepisy w celu zapewnienia, że pracownicy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym są odpowiednio informowani i konsultowani, gdy decyzje ich dotyczące są podejmowane w państwie członkowskim innym niż to, w którym są zatrudnieni.« (Dyrektywa 1994/45/WE)

Europejscy Pionierzy: ERZ Gillette

Jedną z pierwszych Europejskich Rad Zakładowych została założona przez pracowników firmy Gillette z siedzibą w USA, która obecnie należy do imperium Procter&Gamble. Pod koniec lat 90-tych dyrektor zarządzający berlińskiej fabryki miał łatwe zadanie. Kiedy chciał skłonić pracowników do regularnej pracy w soboty, aby nowe, drogie maszyny mogły być lepiej wykorzystywane, uciekł się do prostej sztuczki: ogłosił pracownikom, że koledzy z pozostałych trzech europejskich fabryk Gillette zgodzili się już na wydłużenie godzin pracy. W Berlinie członkowie rady zakładowej mieli się zgodzić na ten krok, aby zabezpieczyć swoje miejsca pracy. I tak zrobili. Nie mieli jednak pojęcia, że Gillette nie produkuje maszynek do golenia w soboty w żadnym innym zakładzie: w Hiszpanii, Francji czy Wielkiej Brytanii. Kierownictwo oszukało pracowników. Przyczyna sukcesu: komunikacja i wpływ rad zakładowych i związków zawodowych kończyły się u bram fabryki lub najdalej na granicy państwa.

Z drugiej strony, kierownictwo przedsiębiorstwa realizowało międzynarodowe strategie korporacyjne. Jednak po zbyt wielu ustępstwach członkowie rady zakładowej stali się podejrzliwi i zwrócili się do swoich kolegów z innych krajów. Dzięki swoim kontaktom dowiedzieli się, że kierownictwo oszukało pracowników w innych krajach za pomocą podobnych argumentów. Wkrótce członkowie rady zakładowej Gillette z Hiszpanii, Francji i Niemiec spotkali się w czasie urlopu dzięki gościnności Kościoła katolickiego. W spektakularnym spektaklu pracownicy Gillette wspięli się na najwyższy szczyt Europy, Mont Blanc, i wywiesili transparent przeciwko dumpingowi socjalnemu.

Chociaż na początku kierownictwo nie było zadowolone z takiego stanu rzeczy i jednoznacznie odmówiło jakiegokolwiek wsparcia lub finansowania, jednak nie mogło już zawrócić koła historii. Narodziła się jedna z pierwszych Europejskich Rad Zakładowych. Nie wolno zapominać, że prawa Europejskich Rad Zakładowych nie zostały im dane, ale głównie opierają się na odwadze ówczesnych pionierów, takich jak członkowie Rady Zakładowej Gillette.



Członkowie Europejskich Rad Zakładowych Deutsche Bahn w Parlamencie Europejskim w Brukseli z postami do Parlamentu Europejskiego: Wielka Brytania musi „POZOSTAĆ” w UE, a przynajmniej w ERZ.

Co może zrobić Europejska Rada Zakładowa

Zgodnie z przepisami prawa, rolą i celem ERZ jest przede wszystkim bycie informowanym i konsultowanym przez kierownictwo w sprawach międzynarodowych. W praktyce rola ta może nawet wykraczać poza minimalne wymogi prawne i często obejmować następujące działania:

Informacje

Wiedza to władza! Dzięki regularnemu kontaktowi z najwyższymi rangą menedżerami firmy, członkowie ERZ mogą otrzymywać informacje na temat firmy z pierwszej ręki. W zależności od jakości informacji, ERZ może służyć jako system wczesnego ostrzegania w oczekiwa-

niu na zmiany. Proaktywni przedstawiciele pracowników są znacznie lepiej przygotowani do rozmów z kierownictwem w swoich krajach, ponieważ są dobrze poinformowani – a czasami nawet lepiej niż ich lokalni kierownicy.

Niefiltrowane informacje zwrotne

Dojrzała ERZ nie ogranicza swojej roli jedynie do zadawania pytań. Członkowie dostarczają opinii, porad, oświadczeń i zaleceń dla kierownictwa. ERZ nie może narzucać swoich poglądów kierownictwu, ale może nakłaniać kierownictwo do słuchania. Kierownicy wyższego szczebla o stylu przywództwa opartego na współpracy doceniają nawet możliwość zastanowienia się nad kwestiami wychodzącymi z hali produkcyjnej. Kierownictwo średniego szczebla może mieć zahamo-

wania przed wypowiedzianiem się na spotkaniach z przełożonymi, a ERZ mogą swobodnie podejmować trudne i delikatne kwestie. Mogą one wezwać liderów biznesowych, aby dokonali przeglądu lub nawet zmienili swoje plany, aby uniknąć szkód po stronie pracowników i całej firmy. Niektórzy menedżerowie zgłaszają, że obowiązek przedstawienia swoich planów pracownikom poprawił nawet sam projekt i zwiększył staranność wymaganą do podjęcia uzasadnionych decyzji.

Tworzenie sieci

Członkostwo w ERZ staje się fantastyczną okazją do lepszego poznania Europy i firmy, dla której pracują członkowie ERZ. Wiele wyzwań na poziomie lokalnym może być takich samych, a techniki rozwiązywania problemów z jednego kraju mogą być warte przetestowania również w innych krajach. Nie ma potrzeby ponownego wynalezienia koła. Ucząc się od siebie nawzajem, człon-

kowie ERZ mogą stać się bardziej efektywni w reprezentowaniu swoich kolegów na poziomie lokalnym. Nawet jeśli nie jest to część oficjalnej agendy, członkowie ERZ mogą wykorzystać swoją wiedzę i kontakty w celu utrzymania i poprawy warunków umów pracowników, których reprezentują lokalnie.

Podnoszenie standardów socjalnych

Prawodawstwo socjalne w Europie jest prerogatywą rządów i parlamentów krajowych i tak pozostanie w dużej mierze. Wobec braku wiążących europejskich ram prawnych, harmonizacja standardów socjalnych na poziomie przedsiębiorstwa będzie długą i żmudną podróżą. Jednakże ogromne różnice w zakresie ochrony socjalnej, na przykład w przypadku zwolnień grupowych w całej Europie, są nieuzasadnione i rodzą pytania natury etycznej.

ERZ mogą zwrócić uwagę kierownictwa na te kwestie i mogą promować świadomość w zakresie przestrzegania pewnych minimalnych zasad godności i szacunku w całym przedsiębiorstwie. Szereg Europejskich Rad Zakładowych przyczyniło się do wzrostu społecznej odpowiedzialności swoich przedsiębiorstw, a nawet podpisało umowy ramowe we współpracy z innymi partnerami społecznymi.

Weryfikacja pogłosek

Przedstawiciele pracowników często mają wrażenie, że są utrzymywani w niewiedzy, a działania w firmie pozbawione są przejrzystości. Z drugiej strony, muszą oni sprawdzić, czy wiadomości i komunikaty, które do nich docierają, są rzeczywiście poprawne i wiarygodne. ERZ oferuje możliwość sprawdzenia i upewnienia się co do prawdziwości pogłosek: czy to prawda, że dany zakład zostanie zamknięty? Czy zostaną poczynione inwestycje

w nowe technologie? Czy nasz menedżer krajowy naprawdę został poinstruowany przez centralę, aby był mniej hojny w kwestii wynagrodzeń, czy też była to jego własna decyzja? Niektórzy członkowie chwalą nawet swoją ERZ jako swego rodzaju wykrywacz kłamstw, odróżniający fakty od celowego przekazywania błędnych informacji.

Eskalowanie lokalnych konfliktów

Chociaż ERZ jest organem zajmującym się ponadnarodowym informowaniem i konsultowaniem na mocy prawa, oferuje ona możliwość zajęcia się sprawami lokalnymi, jeśli zajdzie taka potrzeba, o ile są one odpowiedniego kalibru. Kwestie te mogą być poruszane poza oficjalną agendą ERZ. W praktyce istnieją dobre przykłady, gdzie ERZ służyły jako swego rodzaju kanał

informowania o nieprawidłowościach, szczególnie w przypadku lokalnych naruszeń prawa pracy lub kodeksów postępowania obowiązujących w przedsiębiorstwach. W przypadku domniemyanych naruszeń, członkowie ERZ mogą zgłosić daną kwestię do przewodniczącego ERZ w zaufaniu, w celu zbadania, jaką formę wsparcia można uzyskać.

Solidarność

„Zjednoczeni stoimy – podzieleni upadamy.” Członkowie ERZ mogą wspierać siebie nawzajem i swoich kolegów w trudnych czasach. ERZ wielokrotnie wspierały innych pracowników w krajach spoza Unii Europejskiej w ich walce o prawa człowieka, przyzwoite płace i uznanie

dla swoich związków zawodowych. Na przykład podczas jednego ze spotkań z dyrektorem generalnym, ERZ Deutsche Post DHL Group zajęła się tematem ciężkich warunków życia i pracy pracowników DHL w Indiach i wezwała do współpracy z ich związkami zawodowymi.

Do czego nie służy Europejska Rada Zakładowa

Pomimo wszystkich wymienionych wyżej korzyści, ERZ podlegają pewnym ograniczeniom. Ograniczenia te należy uczciwie potwierdzić i wyjaśnić pracownikom, aby uniknąć fałszywych oczekiwań i nadziei związanych z „władzą” Europejskich Rad Zakładowych.

Współdecydowanie

W kilku krajach europejskich lokalne rady zakładowe lub związki zawodowe mają prawo weta w stosunku do niektórych decyzji zarządczych. Kierownictwo musi negocjować i uzgadniać z przedstawicielami pracowników, zanim plany zostaną wprowadzone w życie. W

porównaniu z tym modelem Europejskie Rady Zakładowe są stosunkowo słabe, ponieważ ich rola ogranicza się jedynie do informowania i konsultacji. Ostateczne podejmowanie decyzji pozostanie przywilejem centralnego kierownictwa.

Komunikacja
jest kluczowa!
Publiczna
wizytówka ERZ
Deutsche Bahn



Negocjacje zbiorowe

Nie ma wątpliwości, że negocjacje płac i wynagrodzeń pozostaną problemem dla lokalnych przedstawicieli pracowników i/lub poszczególnych pracowników w nadchodzących latach. Zgodnie z prawem ERZ nie mają kompetencji do negocjowania wynagrodzenia. Nawet jeśli zezwala na to prawo, różnorodność standardów

społecznych i ekonomicznych w Europie spowodowałyby poważne przeszkody w ustalaniu wspólnie uzgodnionych celów i zadań. Należy również wziąć pod uwagę, że ERZ miałyby niewielki wpływ prawny (np. brak prawa do strajku) na przekonywanie kierownictwa w trakcie ewentualnych negocjacji lub pertraktacji.

Zastąpienie konsultacji lokalnych

ERZ może od czasu do czasu odgrywać rolę pomocniczą w rozwiązywaniu lub mediacji w konfliktach na szczeblu lokalnym. Jednak generalnie nie może ona zrekomensować braku lub słabości reprezentacji pracowników w danym kraju. Wiele ważnych spraw mających wpływ na pracowników pozostanie w gestii lokalnego kierownictwa. Jeśli tematy te są poruszane na posie-

dzeniach ERZ, koledzy z innych krajów mogą udzielać im wskazówek, pocieszenia i zachęcania, ale ERZ nie może generalnie ingerować w takie sprawy. Członkowie ERZ, którzy całym sercem czują się oddani dobru kolegów w swoim kraju, zawsze sprawdzają, w jaki sposób można by ustanowić lub wzmocnić lokalną reprezentację pracowników.

Indywidualne skargi

ERZ jest organem reprezentującym zbiorowe interesy pracowników. Kwestie te muszą mieć pewną wielkość w odniesieniu do liczby osób, których to dotyczy. Nie ma ustalonego progu minimalnej liczby pracowników, których to dotyczy, ponieważ liczba pracowników różni

się w zależności od kraju. Jednakże przypadki dotyczące pojedynczych osób nie kwalifikują się do dyskusji w ERZ jako takie, chyba że służą one zilustrowaniu problemu dotyczącego większej populacji pracowników.

Promowanie kariery zawodowej pojedynczych osób

Jest to zjawisko, które czasami obserwuje się, że kandydaci startują w wyborach do ERZ, ponieważ aspirują do rozszerzenia własnej sieci osobistej w firmie lub zwiększenia własnych możliwości rozwoju. Istnieją również dowody na to, że niektórzy członkowie ERZ są

instruowani przez swoich menedżerów liniowych, aby dołączyli do ERZ ze względów zawodowych. Jest rzeczą oczywistą, że takie podejście stanowi nadużycie członkostwa w ERZ i powoduje prawdziwy konflikt interesów danego członka ERZ.

KONTEKST PRAWNY

Dyrektywa w sprawie ERZ

ERZ opierają się prawnie na Dyrektywie w sprawie Europejskich Rad Zakładowych (Dyrektywa 2009/38/WE¹). Dyrektywa ma zastosowanie do każdego z obecnych 28 państw członkowskich Unii Europejskiej, ale obejmuje również członków Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), którymi w momencie publikacji niniejszego dokumentu są Norwegia, Islandia i Liechtenstein. Dyrektywa w sprawie ERZ nie ma zastosowania do Szwajcarii. Udział ERZ z innych krajów spoza UE i/lub EOG jest dopuszczalny jedynie na mocy umowy na poziomie przedsiębiorstwa. Kiedy na przykład w 2003 r. utworzono ERZ Deutsche Post DHL Group, strony zgodziły się na udział ośmiu krajów Europy Środkowej i Wschodniej, chociaż w tym czasie kraje te nie były jeszcze członkami UE. Strony zgodziły się również rozważyć dobrowolne

zaangażowanie Szwajcarii, jeżeli taki wniosek zostałby złożony przez szwajcarskich pracowników. Dotychczas jednak nie otrzymano żadnego takiego wniosku.

Każde państwo członkowskie UE/EOG musiało dostosować Dyrektywę w sprawie Europejskich Rad Zakładowych do swojego prawodawstwa, co pozwalało tym krajom na pewną elastyczność. W zależności od lokalnej kultury i tradycji Dyrektywa została dostosowana albo poprzez zmiany w prawie pracy danego kraju, krajowe układy zbiorowe partnerów społecznych, albo poprzez rzeczywistą ustawę o ERZ.² Należy podkreślić, że krajowe przepisy dotyczące ERZ różnią się od przepisów lokalnych regulujących pracę przedstawicieli pracowników na szczeblu lokalnym.

Umowy w sprawie ERZ określają zasady gry

Przyjęcie Dyrektywy w sprawie Europejskich Rad Zakładowych w 1994 r. oznaczało wstępny koniec długiej i kontrowersyjnej debaty na temat ram prawnych dla Europejskich Rad Zakładowych. Przez ponad 20 lat Unia Europejska dążyła do przezwyciężenia różnorodności sposobów reprezentowania pracowników przez rady zakładowe i/lub związki zawodowe w różnych krajach. Podczas tej debaty stało się jasne, że nie ma wspólnej płaszczyzny porozumienia co do kultury jednego kraju, która mogłaby służyć za wzór dla funkcjonowania Europejskich Rad Zakładowych. Ostatecznie państwa członkowskie UE osiągnęły kompromis, zezwalając każdemu przedsiębiorstwu wielonarodowemu objętemu zakresem Dyrektywy na stworzenie własnych, spe-

cyficznych rozwiązań w zakresie funkcjonowania ERZ. Zasady te muszą być określone w prawnie wiążącej umowie (Umowa w sprawie ERZ) negocjowanej przez centralne kierownictwo i przedstawiciele pracowników, którzy wchodzi w skład specjalnego zespołu negocjacyjnego (SNB). Prawo europejskie zawiera stosunkowo niewiele wskazówek dotyczących treści takich umów w sprawie ERZ, ale określa zasady i procedury, zgodnie z którymi należy wynegocjować ważną umowę. Zasadniczo prawie każdy końcowy wynik negocjacji uznaje się za zgodny z Dyrektywą pod warunkiem, że obie strony – kierownictwo i przedstawiciele pracowników – zatwierdzą wynik negocjacji.

1 Pełny tekst Dyrektywy znajduje się na stronie internetowej: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

2 Wszystkie przepisy transponujące Dyrektywę w sprawie ERZ można znaleźć tutaj: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagelId=211>

Aby osiągnąć zadowalające porozumienie, ważną rolę odgrywa wiedza i umiejętności negocjacyjne przedstawicieli pracowników. W szczególności we wczesnych latach obowiązywania Dyrektywy kierownictwo i ich prawnicy byli często znacznie lepiej przygotowani i dysponowali większymi zasobami, aby ukierunkować negocjacje na umowy w sprawie ERZ, które nie zawierały żadnych znaczących praw dla pracowników. Wiele umów było niefunkcjonalnych, jeśli chodzi o skuteczną reprezentację pracowników i wywołało znaczną frustrację wśród członków ERZ. Niektóre z tych starych umów nadal funkcjonują i powodują poważne przeszkody dla ich renegeacji lub rozwiązania.

EWC LEGAL BACKGROUND

EWC Directive 22/09/1994	Recast Directive 06/05/2009
Transposition into national laws 22/09/1996	Extended to a total of 31 countries Country laws revised in 2009 – 2011 Directive applicable in all Member States
Company Agreements	Or Subsidiary Requirements

Tylko jedna ERZ na przedsiębiorstwo

Na wniosek pracowników każda wielonarodowa spółka o znacznej wielkości ma prawny obowiązek utworzenia ERZ na poziomie „przedsiębiorstwa kontrolującego”, które zwykle uważane jest za spółkę dominującą. Nawet w dużych i zróżnicowanych korporacjach, nie ma prawa

do posiadania wielu ERZ w każdym dziale biznesowym. Przykładowo, po przejęciu Exel przez Deutsche Post DHL Group i Arriva przez Deutsche Bahn, dwie poprzednie Europejskie Rady Zakładowe Exel i Arriva zostały przejęte przez istniejące struktury ERZ spółek przejmujących.

Skoncentrowanie się na krajowym prawie obowiązującym przedsiębiorstwa ERZ

Każda spółka zakładająca ERZ musi przestrzegać prawa kraju, w którym znajduje się Centralne Kierownictwo (zazwyczaj siedziba główna) spółki. W związku z tym ERZ Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group działają zgodnie z niemiecką ustawą obowiązującą ERZ o nazwie „Ustawa o Europejskich Radach Zakładowych” („Europäisches Betriebsrätegesetz”)³. Każda ERZ przestrzega prawa krajowego obowiązującego ERZ w kraju, w którym spółka jest zarejestrowana. Arriva, na przykład, stosowała brytyjskie prawo dot. ERZ do czasu, gdy ERZ stała się częścią ERZ Deutsche Bahn w wyniku przejęcia w 2010 roku. Podobnie, była niezależna spółka logistycz-

na Exel prowadziła swoją ERZ zgodnie z prawem brytyjskim do momentu nabycia spółki przez Deutsche Post DHL Group w 2005 roku. Chociaż mogą występować znaczne różnice w przepisach krajowych dotyczących ERZ, to jednak specyfika ta odnosi się przede wszystkim do procedur, w ramach których ma zostać utworzona ERZ oraz sposobu w jaki należy rozwiązać spory prawne między ERZ, a kierownictwem. W odniesieniu do codziennych działań członków ERZ prawo krajowe jest zasadniczo mniej istotne niż sama umowa w sprawie ERZ.

³ Angielska wersja niemieckiej Ustawy o Europejskich Radach Zakładowych znajduje się tutaj: https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory_framework/ebr-1645878

Jeżeli nie osiągnięto porozumienia w sprawie ERZ, należy zastosować „wymagania dodatkowe”

Jak wyjaśniono powyżej, Dyrektywa w sprawie Europejskich Rad Zakładowych kładzie duży nacisk na umowy zakładowe regulujące prawa i obowiązki członków Europejskich Rad Zakładowych. Ale co się stanie, jeśli kierownictwo i przedstawiciele pracowników nie osiągną porozumienia lub jeśli przedsiębiorstwo odmówi udziału w negocjacjach? W tym celu Dyrektywa Europejska przewiduje scenariusz awaryjny zwany „wymogami dodatkowymi”. Przepisy te mają zastosowanie, jeżeli:

- a) Centralne kierownictwo odmawia rozpoczęcia negocjacji w ciągu sześciu miesięcy po złożeniu przez pracowników wniosku o zawarcie umowy w sprawie ERZ, lub
- b) po trzech latach negocjacji i niepodpisaniu umowy.

Dodatkowe wymogi określają pewne podstawowe zasady funkcjonowania ERZ, takie jak gwarancja co najmniej jednego rocznego posiedzenia plenarnego, prawo do ustanowienia komisji specjalnej lub przepisy dotyczące informowania i konsultacji w przypadku restrukturyzacji. Przepisy te pozostają jednak stosunkowo niejasne i podlegają kontrowersyjnej interpretacji, a nawet sporom prawnym. W związku z tym dodatkowe wymogi nigdy nie stały się bardzo popularne – ani wśród kadry zarządzającej, ani wśród przedstawicieli pracowników. Mają one zastosowanie jedynie do około 2 % z ponad 1000 działających Europejskich Rad Zakładowych, niemniej jednak często służą jako punkt odniesienia dla negocjacji nowych umów w sprawie Europejskich Rad Zakładowych. Również w Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group przedstawiciele pracowników i kierownictwo uzgodnili standardy, które znacznie wykraczają poza postanowienia zawarte w wymaganiach dodatkowych.



Delegaci skandynawscy (tutaj z Danii i Islandii) zawsze odgrywają rolę głosu na posiedzeniu ERZ Deutsche Post DHL Group.

Prawo krajowe odnoszące się do ERZ

Podczas gdy zbiorowe prawa i obowiązki ERZ są przede wszystkim regulowane przez umowę w sprawie ERZ, członkowie ERZ podlegają również szczególnemu ustawodawstwu krajowemu dotyczącemu ERZ. To prawo krajowe odnosi się przede wszystkim do kwestii, których nie regulują umowy w sprawie ERZ lub które odnoszą się konkretnie do takiego prawa krajowego. W przypadku Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group takie odniesienie do prawa lokalnego dotyczy w szczególności wyborów, ochrony, komunikacji, indywidualnego szkolenia i czasu wolnego dla członków ERZ. Niezależnie od tego, co umowa w sprawie ERZ przewiduje w wyżej wymienionych kwestiach, nie może ona mieć pierwszeństwa przed prawem krajowym. Umowa może ustanawiać minimalne standardy europejskie dla wszystkich krajów, ale nie może podważać silniejszych praw tam, gdzie one istnieją.

SPÓŁKI: FAKTY I DANE LICZBOWE

Deutsche Post DHL Group

Historia

Deutsche Post DHL Group wywodzi się z Deutsche Bundespost, która była instytucją pocztową rządu federalnego Niemiec. W 1989 r. w ramach procesu prywatyzacji Deutsche Bundespost została podzielona na trzy działy: telekomunikacyjny, pocztowy i bankowy. W 2000 r. Deutsche Post AG stała się spółką akcyjną notowaną na giełdzie papierów wartościowych. Od 1998 r. Deut-

sche Post nabyła udziały DHL International z siedzibą w Stanach Zjednoczonych, co w 2002 r. dało jej 100 % udziałów. Dalszy wzrost nieorganiczny osiągnięto z czasem poprzez wielokrotne przejęcia spółek takich jak Danzas, Van Gent & Loos, Nedlloyd, Ducros, Exel czy UK Mail. Dziś Deutsche Post DHL Group jest uważana za największą firmę logistyczną na świecie.

Struktura i działalność

Deutsche Post DHL Group składa się z dwóch głównych działów: Post and Parcel Germany i DHL. Pod marką DHL działają różne jednostki organizacyjne.

JEDNOSTKA BIZNESOWA	Post and Parcel Germany	DHL Express	DHL Forwarding Freight	DHL Supply Chain	DHL eCommerce Solutions
PODSTAWOWA DZIAŁALNOŚĆ	Usługi pocztowe i doręczanie paczek w Niemczech	Ekspresowa dostawa i wysyłka międzynarodowa	Transport lotniczy, oceaniczny i lądowy	Logistyka kontraktowa i rozwiązania	Przedsiębiorstwa zajmujące się międzynarodową wysyłką paczek i handlem elektronicznym
PRACOWNICY W EUROPIE*	187.638	40.466	21.515	69.061	17.673

* Liczba pracowników w Europie, 31 marca 2019 r.

Własność

Deutsche Post AG jest spółką notowaną na giełdzie papierów wartościowych we Frankfurcie i należy do indeksu DAX 30 (niemieckie spółki typu blue chip). Największy procent akcji (20,5 % na dzień 31 grudnia 2018 r.) posiada rząd niemiecki pośrednio poprzez Bank KfW. Pozostałe 79,5 % akcji znajduje się w wolnym obrocie, głównie wśród inwestorów instytucjonalnych, takich jak banki i fundusze inwestycyjne, takie jak Blackrock (6 % udziałów). Odsetek kapitału w posiadaniu akcjonariuszy prywatnych wynosił 12,7 % w 2018 roku.

WYNIKI FINANSOWE

Przychody w 2018 r.:	61,6 mld EUR
EBIT w 2018 r.:	3,2 mld EUR
Wartość firmy (kapitalizacja rynkowa / wartość wszystkich akcji) 6/2019:	33,7 mld EUR

DANE LICZBOWE DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW

Liczba pracowników na całym świecie:	540.245
Liczba pracowników w Europie:	345.940
MLiczba pracowników w Europie (z wyjątkiem Niemiec):	127.812
Pracownicy tymczasowi w Europie (w przeliczeniu na pełne etaty):	33.020

KRAJE REPREZENTOWANE PRZEZ ERZ

30 krajów (50 członków)

Deutsche Bahn AG

Historia

Deutsche Bahn została utworzona jako przedsiębiorstwo joint venture dawniej podzielonych operatorów kolejowych z Niemiec Zachodnich i Wschodnich. Pięć lat po upadku muru berlińskiego połączyły się zachodnioniemiecka spółka „Bundesbahn” i wschodnioniemiecka „Reichsbahn”. Już przed fuzją państwowa spółka Bundesbahn poniosła znaczne straty w wysokości 22 mld Euro długu w momencie zjednoczenia. Od 1950 roku każdy nowy rząd wielokrotnie powoływał komisje w celu znalezienia wyjścia z problemów finansowych spółki Bundesbahn. Wraz z integracją z wschodnioniemiecką spółką Reichsbahn kryzys finansowy jeszcze się pogłębił. Niemiecki rząd zareagował deregulacją i wprowadzeniem struktur zarządzania opartych na mechanizmach rynkowych i świadomości ponoszonych kosztów. Spółka Deutsche Bahn miała zarabiać na rynku zamiast otrzymywać dotacje od rządu. Podczas gdy działalność Deutsche Bahn koncentrowała się głównie na terytorium Niemiec, spółka znacznie poszerzyła swój europejski zasięg po przejęciu Schenker-Stinnes w 2002 roku i Arriva z siedzibą w Wielkiej Brytanii w 2010 roku.

miecką spółką Reichsbahn kryzys finansowy jeszcze się pogłębił. Niemiecki rząd zareagował deregulacją i wprowadzeniem struktur zarządzania opartych na mechanizmach rynkowych i świadomości ponoszonych kosztów. Spółka Deutsche Bahn miała zarabiać na rynku zamiast otrzymywać dotacje od rządu. Podczas gdy działalność Deutsche Bahn koncentrowała się głównie na terytorium Niemiec, spółka znacznie poszerzyła swój europejski zasięg po przejęciu Schenker-Stinnes w 2002 roku i Arriva z siedzibą w Wielkiej Brytanii w 2010 roku.

Struktura i działalność

Deutsche Bahn AG składa się z trzech głównych filarów, pod którymi znajdują się liczne przedsiębiorstwa.

DZIAŁ	Transport pasażerski	Transport towarowy i logistyka	Infrastruktura
PODSTAWOWA DZIAŁALNOŚĆ	Niemieckie i europejskie usługi w zakresie mobilności	Usługi logistyczne świadczone drogą kolejową, lądową, powietrzną i morską	Infrastruktura kolejowa w Niemczech
PRACOWNICY NA CAŁYM ŚWIECIE	105.485	104.659	54.507

Z perspektywy europejskiej najistotniejszymi markami Deutsche Bahn są:

- Arriva (obejmuje lokalne przewozy pasażerskie Grupy DB poza granicami Niemiec),
- DB Cargo (obejmuje europejską działalnością DB Group w zakresie kolejowych przewozów towarowych, oraz
- DB Schenker (świadczy usługi logistyczne w zakresie frachtu lotniczego i morskiego, transportu lądowego oraz logistyki kontraktowej).

Własność

Deutsche Bahn AG jest spółką akcyjną, w której jedynym udziałowcem jest rząd niemiecki. Wcześniejsze inicjatywy prywatyzacyjne spółki zostały zawieszono.

WYNIKI FINANSOWE

Przychody zewnętrzne w 2018 r:	44,02 mld EUR
EBIT 2018 (skorygowany):	2,11 mld EUR

DANE LICZBOWE DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW (31 MARCA 2019 R.)

Liczba pracowników na całym świecie:	334.158
Liczba pracowników w Europie:	303.898
Liczba pracowników w Europie (z wyjątkiem Niemiec):	97.049
Pracownicy tymczasowi w Europie (w przeliczeniu na pełne etaty):	n.d.

KRAJE REPREZENTOWANE PRZEZ ERZ

18 krajów (42 członków)

UMOWY W SPRAWIE ERZ DEUTSCHE POST DHL GROUP

Kontekst

Na początku lata 2000 r. w mieście Königswinter koło Bonn zebrali się związkowcy i członkowie rad zakładowych Deutsche Post z całej Europy. Ta pierwsza europejska konferencja pracowników Deutsche Post została sfinansowana przez Komisję Europejską w celu promowania dialogu społecznego między przedstawicielami pracowników, a kierownictwem przedsiębiorstwa. Na konferencji wszyscy uczestnicy wyrazili zdecydowane pragnienie nawiązania regularnych kontaktów pomiędzy różnymi krajami i zwrócenia się do zarządu Deutsche Post o powołanie Europejskiej Rady Zakładowej.

W dniu 14 sierpnia tego samego roku niemiecka rada zakładowa („Konzernbetriebsrat”) wraz z radą zakładową spółki zależnej Nedlloyd Road Cargo Luxembourg i przy wsparciu Europejskiej Federacji Pracowników Transportu (ETF), Union Network International (UNI) i niemieckiego związku zawodowego ver.di złożyła wnioski do centralnego kierownictwa o rozpoczęcie negocjacji w sprawie Umowy dotyczącej Europejskiej Rady Zakładowej. Negocjacje te rozpoczęły się w Brukseli na początku 2001 r.

Proces negocjacyjny miał miejsce w czasie, gdy przedsiębiorstwo znajdowało się w połowie zmiany z przedsiębiorstwa państwowego do globalnego gracza. Różnorodność kulturowa przejmowanych spółek spowodowała istotne wyzwania zarówno dla kierownictwa, jak i dla zaangażowanych przedstawicieli pracowników. Niemniej jednak negocjacje udało się zakończyć w Mediolanie (Włochy) umową zwaną wówczas „Światowe Forum Sieci Deutsche Post” (ang. „Deutsche Post World Net Forum”). Na przestrzeni lat Umowa była zmieniana przy różnych okazjach, przy czym Umowa DPDHL Forum 2012 jest ostatnią i wiążącą wersją.

Wspólne forum czy Europejska Rada Zakładowa?

Podczas procesu negocjacji partnerzy negocjacyjni spierali się co do tego, w jaki sposób należy interpretować europejski organ przedstawicielski: przedstawiciele pracowników podzielali stanowisko, że Europejska Rada Zakładowa musi zostać utworzona przez niezależnych przedstawicieli pracowników, którzy następnie spotkają się jako Europejska Rada Zakładowa z centralnym kierownictwem w celu uzyskania informacji i konsultacji. Natomiast kierownictwo zostało zainspirowane przez Europejskie Forum Konsultacyjne DHL (ECF), które zo-

stało odziedziczone po DHL w wyniku jego przejęcia i zostało zaprojektowane jako wspólne forum dla menedżerów i przedstawicieli pracowników. Raporty byłych członków ECF oraz analiza ich doświadczeń wzmocniły jednak obawy przedstawicieli pracowników. Pracownicy byli zgodni co do tego, że wspólne forum bez autonomii ze strony pracowników nie służyłoby ich celowi, jakim jest stworzenie znaczącego organu reprezentującego pracowników.



Praca grupowa w
ERZ Deutsche Post
DHL Group

Podczas gdy negocjacje zbliżyły się do terminu wyznaczonego przez prawo, obie strony ostatecznie osiągnęły kompromis, tworząc wspólne forum (Forum DPDHL) z dwoma niezależnymi organami: Europejska Rada Zakładowa (ERZ) i Europejskie Forum Zarządzania

(EMF). Choć złożona struktura Forum DPDHL Group jest dość wyjątkowa, przedstawiciele pracowników zabezpieczyli wszystkie prawa przyznane niezależnym Europejskim Radom Zakładowym na mocy prawa europejskiego.

Skład osobowy i liczba mandatów

Od samego początku negocjacji przedstawiciele pracowników argumentowali, że każdy kraj europejski powinien być reprezentowany niezależnie od liczby pracowników i odrzucili propozycje wprowadzenia minimalnych progów lub klastrów krajów z jednym członkiem w ERZ. Umowa przewiduje, że każdy kraj ma co najmniej jednego członka na forum. W momencie publikacji niniejszego dokumentu 28 państw UE jest uprawnionych do reprezentacji. Wraz z krajami EOG (Europejski Obszar Gospodarczy), Norwegią i Islandią, członkowie ERZ Deutsche Post DHL Group pochodzą z 30 krajów europejskich.

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, Umowa Forum DPDHL Group przewiduje maksymalnie 50 członków ERZ i kolejnych 25 przedstawicieli kadry zarządzającej, którzy mają być nominowani do EMF. Co cztery lata przed rozpoczęciem nowej kadencji, kierownictwo i ERZ uzgadniają zmieniony klucz podziału dotyczący sposobu przydzielania 50 mandatów w ERZ poszczególnym krajom. Na szczęście niemieccy pracownicy zaproponowali ograniczenie liczby swoich członków do 8 członków ERZ, chociaż odsetek niemieckich pracowników przekracza 60 % liczby pracowników w całej Europie. Pozwala to innym dużym krajom na wybór jednego lub więcej dodatkowych członków ERZ.

Posiedzenia plenarne

Podczas gdy prawo europejskie przewiduje minimalny standard jednego posiedzenia plenarnego w roku, Forum DPDHL Group zbiera się dwa razy w roku. Każde posiedzenie trwa dwa dni, przy czym ERZ i EMF zwołują je oddzielnie pierwszego dnia, a drugiego dnia odbywa się

wspólne posiedzenie forum, po czym późnym popołudniem tego samego dnia obie jednostki przeprowadzają osobne sesje podsumowujące. Podczas wspólnego posiedzenia kierownictwo centralne reprezentowane jest na ogół przez co najmniej jednego członka zarządu

Deutsche Post DHL Group. Centralne kierownictwo ma informować Forum DPDHL Group o rozwoju działalności, perspektywach firmy oraz o szczegółowej liczbie tematów wymienionych w Umowie. Konsultacje mają

się odbywać w oparciu o informacje dostarczone przez centralne kierownictwo oraz pytania, kwestie i oświadczenia.

Komisja Specjalna i Komitety Biznesu

W przerwach między posiedzeniami plenarnymi komisja specjalna, w skład której wchodzi sześciu przedstawicieli każdej ze stron (kierownictwa i ERZ), zbiera się co najmniej dwa razy w roku w sprawach administracyjnych związanych z forum, takich jak ustalanie porządku obrad i podejmowanie decyzji w sprawie miejsc posiedzeń, ale także prowadzenie dogłębnych konsultacji w przypadku nadzwyczajnych okoliczności, takich jak ponadnarodowe przeniesienia, zamknięcia lub przejęcia. Ponadto powołano wspólne komitety biznesowe z trzema przedstawicielami każdej ze stron, aby zająć się konkretnymi wyzwaniami, przed którymi stoją działy Express, Supply Chain, Global Forwarding and Freight lub Post&Parcel/E-Commerce solutions.

Umowa Forum DPDHL Group zawiera znaczną liczbę dalszych postanowień, z których najważniejsze są następujące:

- Tłumaczenia ustne i pisemne
- Prawo do komunikowania się z pracownikami
- Demokratyczne wybory członków ERZ
- Środki finansowe i zasoby
- Biuro ERZ
- Prawo do wsparcia ze strony ekspertów zewnętrznych
- Prawo do szkolenia
- Grupy robocze
- Ochrona przed dyskryminacją lub niesprawiedliwym zwolnieniem z pracy
- Prawo do płatnego urlopu za pracę w ERZ

Umowa prawnie wiążąca

Umowa Forum DPDHL Group określa formalne prawa i obowiązki stron. Umowa może zostać rozwiązana przez każdą ze stron z zachowaniem określonego okresu wypowiedzenia. W przypadku rozbieżnych poglądów na temat interpretacji niektórych klauzul Umowy, komisja specjalna ma za zadanie dążyć do polubownego rozwiązania problemów. Jeżeli nie uda się osiągnąć porozumienia, każda ze stron (kierownictwo lub Europejska

Rada Zakładowa) może skierować spór do sądu pracy. Ponieważ umowa podlega niemieckiej ustawie o Europejskich Radach Zakładowych („EBRG”), wszelkie spory prawne podlegają jurysdykcji sądu pracy w Bonn. Wszelkie koszty związane ze sporem prawnym ponosi centralne kierownictwo. Od czasu podpisania umowy w 2003 r. nie doszło do sporu sądowego.

UMOWY W SPRAWIE ERZ DEUTSCHE BAHN

Kontekst

W czasie, gdy w połowie lat 90-tych wprowadzono prawodawstwo ERZ, niemiecki system kolejowy właśnie zakończył prawną integrację zachodniونيemieckiej kolei federalnej (Bundesbahn) i wschodniونيemieckiej Reichsbahn. Proces integracji spowodował poważne wyzwania, co wyjaśnia, dlaczego powołanie Europejskiej Rady Zakładowej nie było w tych latach sprawą priorytetową. Należy również pamiętać, że w przeszłości spółka Deutsche Bahn zatrudniała bardzo ograniczoną liczbę pracowników poza granicami Niemiec w porównaniu z innymi dużymi korporacjami.

Sytuacja zmieniła się diametralnie po tym, jak nowo utworzona spółka Deutsche Bahn zaczęła przejmować firmy działające w międzynarodowej sieci europejskiej. Zamierzano obsługiwać dużych klientów, dostarczając ich towary do wszystkich krajów europejskich. W 2002 r. spółka Deutsche Bahn kupiła Stinnes AG, w tym markę Schenker. Dzięki temu przejęciu Deutsche Bahn stała się prawdziwie międzynarodową firmą.

Pracownicy spółki Schenker należeli już wcześniej do Europejskiej Rady Zakładowej, której właścicielem był niemiecki dostawca energii E.ON. Jednak doświadczenia, jakie kierownicy ciężarówek i pracownicy magazynów spółki Schenker mieli z ERZ E.ON, nie zawsze były pozytywne. Porządek obrad ERZ skupiał się przede wszystkim na tematach związanych z elektrowniami jądrowymi lub cenami energii, pozostawiając niewiele miejsca na kwestie transportowe i logistyczne.

Po tym, jak E.ON zdecydował się na zbycie spółki Stinnes (Schenker), to przede wszystkim skandynawscy przedstawiciele pracowników byli przekonani, że nadszedł czas na powołanie Europejskiej Rady Zakładowej spółki Schenker. Latem 2005 r. przedstawiciele związków zawodowych Schenker ze Szwecji, Norwegii, Finlandii i Danii zebrali się w Sztokholmie i wystosowali formalny wniosek do kierownictwa o rozpoczęcie negocjacji w sprawie Umowy w sprawie ERZ spółki Schenker.

Jednak skandynawski wniosek o utworzenie Europejskiej Rady Zakładowej Schenker został odrzucony przez centralne kierownictwo, ponieważ nie chciało ono dopuścić do powstania różnych Europejskich Rad Zakładowych w ramach Deutsche Bahn. Kierownictwo uznało, że pracownicy spółki Schenker powinni stać się częścią większej Europejskiej Rady Zakładowej Deutsche Bahn.



ERZ Deutsche Bahn

Od ERZ na mocy prawa do Umowy w sprawie ERZ

Nordycka inicjatywa w zakresie Europejskiej Rady Zakładowej wywołała również obawy wśród członków Niemieckiej Rady Zakładowej Grupy, którzy obawiali się, że będą niewystarczająco reprezentowani w negocjacjach pod względem liczby osób. Mimo że Niemcy reprezentują zdecydowaną większość pracowników, to jednak miałyby tylko cztery miejsca w SNB. Wreszcie, nordycki wniosek o negocjacje został odrzucony i w konsekwencji Europejska Rada Zakładowa Deutsche Bahn musiała zostać utworzona na mocy prawa zgodnie z dodatkowymi wymogami dyrektywy w sprawie ERZ. Równolegle ERZ wspierana przez Europejską Federację Pracowników Transportu (ETF) wynegocjowała „Porozumienie

wykonawcze” dla funkcjonowania nowej ERZ. Umowa ta została w międzyczasie zmieniona i ostatecznie stała się obowiązującą Umową w sprawie ERZ w dniu 31 marca 2012 roku. Godny uwagi jest fakt, że umowa w sprawie ERZ nie tylko określa prawa i obowiązki ERZ i kierownictwa, ale również uznaje podstawowe standardy pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), a w szczególności prawo do tworzenia wolnych związków zawodowych i prawo tych związków do negocjowania układów zbiorowych dla pracowników. Ponadto strony uznają obecne wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.

Skład osobowy i liczba mandatów

Umowa z Deutsche Bahn nie określa minimalnych progów liczby pracowników dla kraju, który ma być reprezentowany w ERZ. Z każdego kraju Europejskiego Obszaru Gospodarczego, w którym Deutsche Bahn lub spółka zależna posiada jednostkę operacyjną lub sekcję przedsiębiorstwa, co najmniej jeden przedstawiciel pracowników zostaje delegowany lub wybrany do ERZ. Jeżeli kolejna (druga) jednostka biznesowa zatrudnia co najmniej 100 pracowników w danym kraju, należy zapewnić dodatkowego przedstawiciela krajowego. W

krajach, w których przedsiębiorstwo zatrudnia więcej niż 10.000 pracowników, delegowany lub wybierany jest kolejny przedstawiciel krajowy. Na każde dodatkowe 10.000 pracowników lub ich ułamek przypada jeszcze jeden przedstawiciel. Niemcy są reprezentowane przez 12 członków w ERZ. Nie ma zastępców, których należy wybrać do ERZ, a kadencje są na czas nieokreślony. Poza Forum DPDHL Group, ERZ Deutsche Bahn jest organem wyłącznie pracowniczym, bez specjalnej struktury przedstawicielskiej dla kierownictwa.

Spotkania plenarne i grupy robocze

ERZ Deutsche Bahn zakłada jedno posiedzenie plenarne w roku i kolejne posiedzenie, jeśli jest to konieczne i zostanie ustalone przez ERZ. W praktyce doprowadziło to do dwóch corocznych posiedzeń plenarnych. Posiedzenia plenarne trwają zazwyczaj trzy dni, w tym czas podróży oraz informacje i konsultacje z centralnym kierownictwem drugiego dnia.

Każdy członek ERZ automatycznie należy również do określonej „grupy roboczej”, która łączy wszystkich członków ERZ z danego działu.

Stale grupy robocze zostały wprowadzone dla następujących obszarów działalności:

- DB Arriva/Regionalny transport pasażerski
- Grupa robocza DB Schenker Rail
- DB Schenker Logistics

ERZ może delegować określone zadania grupom roboczym, w tym informowanie i konsultacje. Grupy robocze spotykają się regularnie dwa razy w roku, przy czym każdy przedstawiciel ERZ jest zapraszany na łącznie cztery posiedzenia w ciągu roku.

Komitet Zarządzający i Prezydium

Przewodniczący ERZ wybierany jest przez członków ERZ. Wraz z trzema wybranymi zastępcami przewodniczący tworzy Prezydium i kieruje bieżącą działalnością ERZ.

Oprócz Prezydium, ERZ posiada komitet zarządzający, który składa się z Prezydium i innych członków ERZ. Pozostali członkowie Komitetu Zarządzającego są proponowani przez grupy robocze i wybierani przez ERZ. Komitet zarządzający zbiera się w miarę potrzeb, jednak nie rzadziej niż dwa razy w roku.

Istotne elementy Umowy w sprawie ERZ, wynikające z powyższych postanowień Umowy w sprawie ERZ obowiązującej w Deutsche Bahn obejmują ważne sekcje dotyczące takich kwestii, jak następujące:

- Tłumaczenia ustne i pisemne
- Dodatkowe posiedzenia, jeśli zachodzi taka potrzeba
- Prawo do komunikowania się z pracownikami
- Środki finansowe i zasoby
- Biuro ERZ
- Prawo do zapraszania ekspertów
- Prawo do szkoleń językowych
- Ochrona przed dyskryminacją lub niesprawiedliwym zwolnieniem z pracy
- Prawo do płatnego urlopu za pracę w ERZ

Stan prawny

Umowa w sprawie ERZ Deutsche Bahn określa prawa i obowiązki stron. W przypadku rozwiązania umowy przez którąkolwiek ze stron, Umowa będzie obowiązywać do czasu podpisania nowej umowy. W przypadku sporu dotyczącego interpretacji ww. Umowy, Prezydium jest upoważnione do podjęcia rozmów z kierownictwem. Jeżeli porozumienie nie może zostać osiągnięte, Umowę uznaje się za prawnie ważną i wykonalną przed sądem pracy. Ponieważ umowa podlega niemieckiej ustawie o Europejskich Radach Zakładowych ("EBRG"), wszelkie spory prawne podlegałyby jurysdykcji sądu pracy w Berlinie jako siedziby przedsiębiorstwa. W praktyce do tej pory nie skierowano do sądu żadnych sporów prawnych.

WYBORY ERZ

Istnieje jedna zasadnicza różnica w sposobie, w jaki przedstawiciele pracowników i kierownicy są upoważnieni do pełnienia swoich funkcji. Podczas, gdy liderzy ze strony biznesu są powoływani przez przełożonych i mają działać zgodnie z zasadami sprawozdawczości, łańcuchami dowodzenia i hierarchii, reprezentacja pracowników opiera się na zasadach demokracji przemysłowej. Zarówno wewnętrzne funkcjonowanie ERZ, jak i sposób, w jaki członkowie są powoływani lub wybierani do ERZ, podlegają demokratycznym procedurom. Podobnie jak politycy, członkowie ERZ odpowiadają przed wyborcami z określonego obszaru geograficznego i zależą od ich demokratycznej prawowitości. Jest absolutnie niezbędne dla powodzenia i reputacji ERZ, aby jej demokratyczne podstawy były uznawane i honorowane przez wszystkie strony.

Dyrektywa w sprawie ERZ nie precyzuje jednolitego podejścia do sposobu wdrażania zasady demokracji przemysłowej przez państwa członkowskie UE. Mając świadomość różnorodności, w jakiej działają rady zakładowe, związki zawodowe i inne formy reprezentacji pracowników w poszczególnych krajach, Dyrektywa narzuciła wszystkim państwom członkowskim UE potrzebę określenia konkretnej metody wyboru lub powoływania członków ERZ. Powszechnie przyjmuje się, że ustandaryzowany proces wyborczy ustanowiony w regulaminie przedsiębiorstwa lub w Umowie w sprawie ERZ nie może zastąpić żadnych przepisów krajowych. W przypadku konfliktu pomiędzy Umową w sprawie ERZ a odpowiednimi przepisami, pierwszeństwo mają przepisy prawa miejscowego.

Bardzo ważne jest, że przepisy prawa dotyczące wyboru lub mianowania członków ERZ z danego kraju oraz wyboru lub mianowania lokalnych przedstawicieli pracowników są na ogół odrębnymi przepisami. Sposób, w

jaki członek ERZ jest wybierany lub powoływany, zwykle podlega innym zasadom niż wybór lub powołanie lokalnego przedstawiciela. Na przykład, jeśli prawo krajowe określa pewien okres czasu (kadencję) lokalnego przedstawiciela pracowników, zasada ta nie ma zastosowania do kadencji członków ERZ.

Termin prawny „wybory lub powołanie” stosowany w wielu umowach w sprawie ERZ nie może być mylnie rozumiany jako swobodny wybór procedur, ale odnosi się do różnych sposobów transpozycji Dyrektywy do ustawodawstwa różnych krajów. Jeżeli członkowie ERZ mają być „powoływani” przez prawo lokalne, zawsze oznacza to prawo przedstawicieli pracowników, takich jak związki zawodowe lub rady zakładowe, do wyboru członków ERZ dla swojego kraju. „Powołanie” członka ERZ nigdy nie jest rozumiane jako przywilej kierownictwa w zakresie wyboru danego pracownika do członkostwa w ERZ.

Zgodnie z lokalnymi kulturami i tradycjami dialogu społecznego państwa członkowskie dokonały transpozycji Dyrektywy w sprawie ERZ na różne sposoby. Ogólnie rzecz biorąc, istnieją trzy procedury wyboru/nominacji:

A – WYBÓR/ NOMINACJA PRZEZ RADY ZAKŁADOWE

W krajach, w których duży nacisk kładzie się na niezależne lokalne rady zakładowe, członkowie ERZ są wybierani lub powoływani przez członków istniejących lokalnych rad zakładowych. Zgodnie z odpowiednim prawem krajowym, kandydaci muszą być albo członkami lokalnej rady zakładowej, albo zwykłymi pracownikami bez żadnego mandatu lokalnego. W przypadku, gdy w danym kraju istnieją różne rady zakładowe, nominacja odbywa się w ramach krajowej konwencji rady zakładowej, poprzez centralną radę zakładową lub za zgodą różnych lokalnych rad zakładowych. W tym modelu związki zawodowe odgrywają raczej nieformalną rolę, jeśli w ogóle są zaangażowane. Mogą one zgłaszać kandydatów do rady zakładowej, ale nie mają prawa do podejmowania decyzji. Holandia, Austria i Niemcy są przykładami tej grupy krajów.

B – MIANOWANIE PRZEZ ZWIĄZKI ZAWODOWE

W drugiej grupie krajów związki zawodowe odgrywają kluczową rolę w wyborze członków Europejskich Rad Zakładowych na mocy prawa. To, czy związek zawodowy kwalifikuje się do udziału w wyborze, zależy zazwyczaj od jego „reprezentatywności”, którą można wykazać albo poprzez ratyfikację krajowego układu zbiorowego pracy, liczbę członków związków zawodowych w przedsiębiorstwie, albo liczbę głosów uzyskanych podczas ostatnich wyborów do rady zakładowej. Istnieją różne procedury wyboru członków ERZ przez związki zawodowe: w niektórych krajach decyzja jest podejmowana przez zewnętrzną administrację związkową, podczas gdy w innych krajach członkowie związków zawodowych w przedsiębiorstwie mogą starać się osiągnąć porozumienie lub głosować. Włochy, Francja i Szwecja to przykłady krajów, w których związki zawodowe przydzielają członków ERZ.

C – WYBÓR PRZEZ WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW

Proces, w którym każdy pracownik jest zapraszany do głosowania na członków ERZ jest przewidziany przez prawo w wielu krajach jako model domyślny w przypadku, gdy nie ma lokalnych przedstawicieli pracowników lub ich rola nie jest postrzegana jako wystarczająco reprezentatywna dla całego kraju. Może się tak zdarzyć na przykład wtedy, gdy związek zawodowy reprezentuje tylko pracowników fizycznych, a nie cały personel lub rada zakładowa istnieje w danym zakładzie, ale inne lokalizacje pozostają niereprezentowane. Z zastrzeżeniem pewnych wyjątków, w przepisach krajowych istnieją ograniczone wytyczne dotyczące specyficznej mechaniki wyborów przez wszystkich pracowników. Niektóre kraje (Wielka Brytania, Irlandia) określają bardziej szczegółowe zasady dotyczące procedur wyborczych, podczas gdy inne kraje (Bułgaria, Litwa) przewidują, że członkowie ERZ muszą być wybierani na zgromadzeniu, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy.

Członkowie ERZ wybierani przez kierownictwo: Mit czy rzeczywistość?

W trakcie tej publikacji, lokalni kierownicy dwóch uczestniczących firm zostali poproszeni o wyjaśnienie procedur wyborczych ERZ w swoim kraju. Podane odpowiedzi potwierdzają konieczność przeprowadzenia szkoleń uświadamiających na wszystkich poziomach. Chociaż wielu menedżerów wyraziło pogląd, że kierownictwo nie powinno ingerować w wybory, nadal istnieją menedżerowie z brakiem podstawowej wiedzy, co ilustruje poniższe oświadczenie:

»Szczerze mówiąc, od dłuższego czasu nie mamy przedstawiciela. Przypuszczam, że tak naprawdę nie było to wymagane. ...A potem z centrali przyszła informacja, że chcą przedstawiciela z naszego kraju, prawdopodobnie po to, aby wykorzystać wspaniałe możliwości rozwoju w [kraju]. Kiedy o to poproszono, kierownictwo wyższego szczebla zdecydowało na tym wczesnym etapie, że powinniśmy kogoś wyznaczyć i właśnie odbyliśmy dyskusję pomiędzy dyrektorem ds. HR, dyrektorem generalnym i dyrektorem finansowym co do tego, kto będzie najlepszą osobą, a na podstawie tematów porządku obrad zdecydowano, że jeśli wybierze-

my kogoś z działu HR w pierwszej kolejności, to ta osoba będzie prawdopodobnie najlepszą osobą do wniesienia wkładu w cały program.

Rozmawialiśmy o tym, że być może powinniśmy ogłosić wybory i czy byłaby to właściwa droga, ale nie zdecydowaliśmy się na to, ponieważ brakowało nam zbyt dużo wiedzy o tym, na czym polega ta rola, aby zapewnić, że będziemy mieli właściwą osobę. Obecnie dokonujemy przeglądu sytuacji i badamy, czy istnieje potrzeba zmian i ewentualnego zorganizowania wyborów«.

Jak zorganizować wybory do ERZ – Zalecenia

Nawet jeśli bezpośrednio wybory przez wszystkich pracowników uważane są przez większość krajów za opcję awaryjną, w praktyce model ten stał się sposobem wyboru członków ERZ, który jest często stosowany w wielu przedsiębiorstwach. Ewolucja ta wynika z rosnącego braku związków zawodowych lub rad zakładowych w wielu krajach i miejscach pracy. W szczególności w większości krajów Europy Środkowej i Wschodniej zaobserwowano, że lokalne rady zakładowe są raczej rzadkością, a związki zawodowe – tam, gdzie w ogóle istnieją – często mają ograniczony wpływ na proces wyborczy.

Z powyższych powodów w niniejszym rozdziale położono szczególny nacisk na sposób przeprowadzania wyborów w krajach, w których członkowie Europejskich Rad Zakładowych muszą być wybierani bezpośrednio przez

wszystkich pracowników. Poniższe wytyczne nie mają zastosowania do krajów, w których członkowie ERZ są wybierani lub powoływani przez związki zawodowe i rady zakładowe.

Wyborcy

W przypadku krajów uprawnionych do więcej niż jednego członka ERZ, należy wyjaśnić, w jaki sposób obowiązki członków ERZ zostaną podzielone. Istniejące modele zbudowane są albo w oparciu o regiony, działy biznesowe lub stopnie zaszerogowania. O ile nie jest to do-

brze zdefiniowane, każdy przedstawiciel ERZ obejmuje wszystkich pracowników danego kraju. Należy wyjaśnić, że wszystkie podmioty prawne i spółki zależne kontrolowane przez przedsiębiorstwo muszą być zaangażowane.

Kryteria wyboru

Zasadniczo wszyscy pracownicy (w tym pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin) kwalifikują się jako kandydaci. Wstępna selekcja odpowiednich kandydatów przez kierownictwo jest niedozwolona.

Wszyscy pracownicy z danego kraju są uprawnieni do głosowania.

Ponieważ ERZ jest organem złożonym z przedstawicieli pracowników, należy w miarę możliwości unikać potencjalnych konfliktów interesów. Konflikty takie mogą powstać przede wszystkim w przypadku wyższej kadry kierowniczej w dziale kadr lub na innych stanowiskach kierowniczych. W razie wątpliwości, przed wyborami należy skontaktować się z Biurem ERZ.

Zaproszenie do udziału w wyborach

Kierownictwo i działający członkowie ERZ uzgadniają treść zaproszenia do udziału w wyborach oraz sposób i ramy czasowe dotyczące komunikacji z pracownikami. Zaproszenie do udziału w wyborach musi zawierać dokładny opis celu ERZ i oczekiwanego profilu danej funkcji.

Komunikacja wyłącznie za pośrednictwem poczty elektronicznej nie jest wystarczająca. W przypadku pracowników operacyjnych wymagane są wydruki, ulotki i publikacje na tablicach ogłoszeń w celu poinformowania pracowników.

Komisja specjalna lub komitet zarządzający ERZ powinien otrzymać kopię zaproszenia do udziału w wyborach.

Języki

Zaproszenie do udziału w wyborach i wszelkie dalsze komunikaty związane z wyborami muszą być sporządzone w lokalnym języku danego kraju.

Przedstawienie kandydatów

Przed wyborami kandydaci muszą mieć wystarczająco dużo czasu i możliwości, aby przedstawić się i zaprezentować swoim kolegom. Doświadczenie pokazuje, że system głosowania często faworyzuje kandydatów, którzy cieszą się pewnym rozgłosem w ramach pełnienia swoich funkcji zawodowych i mogą wykorzystać swoją

sięgą zawodową do promowania swojej kandydatury. Należy zbadać, w jaki sposób mniej znanym kandydatom można zapewnić równe szanse. Obejmuje to korzystanie z mediów firmowych, spotkania z pracownikami i wizyty w innych zakładach, gdzie istnieje taka potrzeba.

Wymogi dotyczące głosowania

Tajne głosowania są kluczowe dla pomyślnego zakończenia wyborów. Zaleca się powołanie komisji wyborczej składającej się z bezstronnych pracowników, którzy dobrowolnie przeprowadzają i nadzorują głosowanie.

Przyjmuje się, że lokalne kierownictwo powstrzymuje się od wpływania na wynik wyborów poprzez promowanie lub zniechęcanie do głosowania na niektórych kandydatów.

Tajne głosowanie jest wymagane, nawet jeśli do wyborów kandyduje tylko jeden kandydat na jeden mandat. W niektórych krajach ważne wybory wymagają minimalnego poziomu frekwencji (uczestnictwa).

Przy ustalaniu daty wyborów należy zapewnić wystarczającą ilość czasu na udział jak największej liczby pracowników, w tym pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin i pracowników zmianowych.

Skrzynki do głosowania powinny być umieszczone w łatwo dostępnych miejscach, takich jak stołówki lub hole wejściowe. Skrzynki te muszą być zaplombowane, a numery zarejestrowane. Skrzynki wyborcze mogą być otwierane wyłącznie przez komisję wyborczą (patrz wyżej) po zakończeniu głosowania.

Zdawanie raportów

Wynik wyborów musi zostać przekazany ERZ, włącznie z informacją o całkowitej liczbie oddanych głosów i podziale głosów między kandydatów.

Wyniki wyborów muszą być przekazane pracownikom w danym kraju bezpośrednio po weryfikacji przez ERZ.

Zaangażowanie członków ERZ w proces wyborczy

W Deutsche Post DHL Group członkowie ERZ mają do odegrania kluczową rolę w przygotowaniu nowego procesu wyborczego pod koniec swojej czteroletniej kadencji: Umowa w sprawie ERZ wymaga lokalnej zgody między członkiem (członkami) ERZ a kierownictwem co do sposobu przeprowadzenia wyborów.

»Odpowiedzialne krajowe kierownictwo uzgodni szczegóły procesu wyborczego z odpowiednimi krajowymi przedstawicielami pracowników na Forum DPDHL Group zgodnie z odpowiednimi przepisami krajowymi.« (Art. 2.2.4 Umowy DPDHLF).

Członkowie ERZ powinni nadzorować, że powyższa klauzula jest stosowana i powinni zasięgnąć porady Biura ERZ lub eksperta w sprawie szczegółów, które należy uzgodnić.

PROCES INFORMOWANIA I KONSULTACJI

Głównym celem ERZ jest informowanie i prowadzenie konsultacji przez kierownictwo w sprawie rozwoju i perspektyw przedsiębiorstwa. Ponieważ otoczenie rynkowe podlega ciągłym zmianom, jedno lub dwa doroczne posiedzenia plenarne nie wystarczą, aby ERZ mogła terminowo reagować na wszystkie nowe wyzwania pojawiające się w danym roku obrotowym. Z tego powodu przekazywanie informacji i konsultacje odbywają się nie tylko na posiedzeniach plenarnych, ale także – w razie potrzeby – na spotkaniach z podorganami ERZ, takimi jak grupy robocze (Deutsche Bahn) lub komisja specjalna i komitety biznesowe (Deutsche Post DHL Group), w zależności od zasad określonych w Umowie w sprawie ERZ.

Tematy informacji i konsultacji

Dyrektywa w sprawie Europejskich Rad Zakładowych wymienia szereg tematów, które często uważane są za minimalne standardy w zakresie informowania i konsultacji, które obejmują zarówno kwestie gospodarcze, jak i społeczne. Zgodnie z Dyrektywą informacje (bez obowiązku konsultacji) powinny odnosić się w szczególności do struktury przedsiębiorstwa, sytuacji gospodarczej i finansowej, prawdopodobnego rozwoju oraz produkcji i sprzedaży. Informowanie wraz z konsultacjami prowadzonymi przez ERZ powinno dotyczyć w szczególności sytuacji i prawdopodobnych tendencji w zakresie zatrudnienia, inwestycji, istotnych zmian organizacyjnych, wprowadzania nowych metod pracy lub procesów produkcyjnych, przenoszenia produkcji, fuzji, cięć lub zamykania przedsiębiorstw, zakładów lub ich istotnych części oraz zwolnień grupowych (Dyrektywa 2009/38/WE).

Od czasu przyjęcia Dyrektywy UE w sprawie pracowników tymczasowych w 2008 r. Europejskie Rady Zakładowe są również uprawnione do otrzymywania informacji na temat korzystania z usług pracowników tymczasowych. Ponadto wiele Europejskich Rad Zakładowych rozszerzyło powyższą listę tematów w porozumieniu ze swoim kierownictwem i uwzględniło takie tematy jak zdrowie i bezpieczeństwo, równość szans lub ochrona danych jako kwestie wymagające informacji i konsultacji.

Informacje

W Dyrektywie wymienia się centralne kierownictwo jako podmiot, na który nałożono obowiązek informacyjny i konsultacyjny. Należy zauważyć, że termin „centralne kierownictwo” niekoniecznie oznacza dyrektora generalnego lub członka zarządu – może to być każdy inny przedstawiciel działający w imieniu spółki. Termin „centralne kierownictwo” oznacza jednak, że ostatecznie obowiązkiem zarządu jest zapewnienie wypełnienia wszystkich zobowiązań wynikających z Umowy w sprawie ERZ. W przypadku większości firm międzynarodowych z siedzibą w UE, dobrą praktyką okazała się komunikacja prezesa z ERZ przynajmniej raz w roku w celu podzielenia się swoją strategią i wysłuchania przedstawicieli pracowników. W zależności od tematów porządku obrad, rolą ERZ na każdym posiedzeniu będzie wskazanie najbardziej kompetentnych i odpowiednich kierowników w poruszonym temacie. Oprócz fachowej wiedzy merytorycznej, kadra kierownicza powinna również zajmować wiodącą pozycję w firmie, co pozwoli im na wykorzystanie wniosków z rozmów z ERZ w procesie decyzyjnym.

Często zadaje się pytanie, jak szczegółowe muszą być przekazywane informacje. Zgodnie z Dyrektywą w sprawie ERZ

»informacja” oznacza „przekazywanie danych przez pracodawcę przedstawicielom pracowników, aby umożliwić im zapoznanie się z przedmiotową kwestią i zbadanie jej; informacji udziela się w odpowiednim czasie, w sposób i o treści umożliwiającej przedstawicielom pracowników dokonanie dogłębnej oceny ewentualnego wpływu oraz, w stosownych przypadkach, przygotowanie się do konsultacji...«. (Dyrektywa 2009/38/WE art. 2)

Z perspektywy ERZ kluczowe znaczenie ma to, czy dostarczone informacje będą odpowiednie i wystarczające do przeprowadzenia wymaganej dogłębnej oceny. Powszechnie przyjmuje się, że jeżeli powyższe kryteria nie zostaną spełnione, kierownictwo będzie musiało dostarczyć dalszych informacji opartych na zidentyfikowanych potrzebach ERZ. Doświadczona ERZ zakończy fazę informacyjną dopiero po przedłożeniu przez kierownictwo wszystkich wymaganych informacji.

Konsultacje

Niestety, w działaniu wielu Europejskich Rad Zakładowych często pomija się, a nawet ignoruje konsultacje. Niektórzy menedżerowie i przedstawiciele pracowników mają nawet trudności z osiągnięciem porozumienia co do tego, co właściwie oznacza „konsultacja”. Spojrzenie na dosłowne znaczenie łacińskiego czasownika „consulere” (= doradzać) może dostarczyć pewnych wskazówek: w Republice Rzymskiej (509-27 p.n.e.) „konsul” sprawował najwyżej wybrany urząd polityczny, a dwaj wybrani konsulowie na zmianę prowadzili imperium każdego dnia. W późniejszych stuleciach, konsul stał się bardziej reprezentatywną rolą w doradzaniu obywatelom mieszkającym za granicą. W dzisiejszych czasach konsultacje stały się synonimem oferowania i zwracania się o poradę. Na przykład pacjenci „konsultują się” z lekarzem w celu uzyskania porady i leczenia. W świecie biznesu wielkie korporacje, takie jak Boston Consulting czy McKinsey, oferują swoje usługi jako firmy konsultingowe i specjalizują się w doradztwie strategicznym dla kadry zarządzającej. Bycie konsultantem biznesowym może również służyć jako krok naprzód do zostania liderem w biznesie. Na przykład w Deutsche Post DHL Group, dyrektor generalny i dwóch innych członków zarządu to byli konsultanci McKinsey.

W ramach Europejskich Rad Zakładowych konsultacje oznaczają

»nawiązanie dialogu i wymianę poglądów między przedstawicielami pracowników, a centralnym kierownictwem ... w takim czasie, w taki sposób i o takiej treści, która umożliwi przedstawicielom pracowników wyrażenie opinii na podstawie dostarczonych informacji na temat proponowanych środków, których dotyczą konsultacje, bez uszczerbku dla obowiązków kierownictwa, oraz w rozsądnym terminie, który może zostać uwzględniony w przedsiębiorstwie lub grupie przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym« (art. 2 Dyrektywy 2009/38/WE).

Konsultacje w rozumieniu Dyrektywy są wspólnym wysiłkiem stron (kierownictwa i ERZ) na rzecz osiągnięcia wspólnego rozumienia przekazywanych informacji i, w idealnym scenariuszu, wypracowania wspólnych wniosków. Kierownictwo nie musi zgadzać się z poglądami głoszonymi przez ERZ, ale powinno je rozważyć. ERZ musi mieć możliwość zapoznania się z uzyskanymi informacjami i przedstawienia alternatywnych pomysłów, propozycji lub żądań. Za każdym razem, gdy planowane jest spotkanie informacyjne i konsultacyjne, należy zapewnić wystarczającą ilość czasu na udzielenie odpowiedzi na informacje przekazywane przez kierownictwo. Dlatego też prezentacja, która zakłada jedynie sesję pytań i odpowiedzi na końcu nie spełniałaby prawnego wymogu konsultacji.



Mówienie
jednym głosem!
Członkowie ERZ
Deutsche Bahn
na ceremonii
wręczenia nagród

Opinia ERZ

W trakcie formalnej procedury informowania i konsultacji Europejska Rada Zakładowa jest uprawniona do wydania opinii po zakończeniu procesu konsultacji. Opinia ERZ jest skonsolidowanym wynikiem analizy wszystkich dostarczonych informacji. Opinia ta nie jest zatem streszczeniem prywatnych poglądów poszczególnych członków, lecz zbiorowym poglądem ERZ jako organu. Ogólnie rzecz biorąc, opinia zostanie wydana w formie pisemnego oświadczenia, które należy przedłożyć radzie zakładowej lub innemu bardziej odpowiedniemu organowi decyzyjnemu. Prawo europejskie wymaga, aby centralne kierownictwo oczekiwało na opinię ERZ, uwzględniło ją i udzieliło Europejskiej Radzie Zakładowej

uzasadnionej odpowiedzi przed podjęciem jakiegokolwiek nieodwracalnej decyzji.

ERZ nie ma obowiązku wydawania opinii, a formułowanie wspólnych opinii nie zawsze jest zadaniem łatwym. Opinia może być pozytywna i pomocna względem propozycji kierownictwa. Może ona również mieć charakter krytyczny lub negatywny i może być sprzeczna z planem kierownictwa. Najbardziej wymagający rodzaj opinii obejmuje propozycje alternatywne. Ponieważ wpływ ERZ ogranicza się do siły perswazji, wszelkie proponowane rozwiązania alternatywne muszą być rozsądne i przygotowane z pewną rozważą.

Harmonogram informowania i konsultacji

Oczywiste jest, że informacje i konsultacje mogą mieć znaczenie tylko do czasu podjęcia lub wdrożenia ostatecznej decyzji. Tak jak pacjent powinien skonsultować się z lekarzem przed śmiercią, kierownictwo musi skonsultować się z ERZ przed zamknięciem zakładu lub gdy zwolnienia staną się faktem dokonany. Ostatnie badanie przeprowadzone wśród 1500 członków ERZ przez Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI) wykazało, że tylko 20 % członków ERZ jest zdania, że kierownictwo konsultuje się z ERZ przed podjęciem ostatecznej decyzji. Badanie to wzmocniło argument europejskich

związków zawodowych, że przy każdej przyszłej zmianie dyrektywy w sprawie ERZ priorytetem powinno być terminowe informowanie i konsultowanie się z nimi. Na razie członkowie ERZ nie powinni czekać, aż kierownictwo rozpocznie konsultacje z ERZ. W oparciu o własne informacje uzyskane za pośrednictwem sieci ERZ można często oczekiwać, że niektóre projekty będą kwalifikować się do zaangażowania ERZ. Następnie do ERZ należy złożenie formalnego wniosku do kierownictwa o rozpoczęcie procesu informowania i konsultacji.

Powiązanie między informowaniem i konsultacjami na szczeblu europejskim i lokalnym

W przypadku spraw o charakterze ponadnarodowym, które w znacznym stopniu dotyczą pracowników, kierownictwo ma podwójny obowiązek: musi angażować ERZ i lokalnych przedstawicieli pracowników lub pracowników bezpośrednio, jeżeli nie istnieją lokalne rady zakładowe lub związki zawodowe. Po powiadomieniu przez kierownictwo ERZ ma prawo spotkać się, na swój wniosek, z centralnym kierownictwem lub innym kierownictwem, na bardziej odpowiednim szczeblu, posiadającym własne uprawnienia decyzyjne w celu uzyskania informacji i konsultacji.

Nadzwyczajne spotkania stają się szczególnie konieczne w przypadku przenoszenia produkcji, zamykania zakładów lub zwolnień grupowych. W zależności od Umowy spółki w sprawie ERZ, będzie to albo komisja specjalna albo inny podmiot ERZ, który się zaangażuje. W rzeczywistości oba procesy czyli informowanie i konsultacje na szczeblu europejskim, jak i informowanie i konsultacje na szczeblu lokalnym i krajowym będą musiały być zarządzane równolegle. Wbrew powszechnemu mitowi, w UE nie ma przepisów krajowych, które wymagałyby informowania lokalnych organów przedstawicielskich przed ERZ. W rzeczywistości Dyrektywa w sprawie ERZ z 2009 r. stanowi, że ERZ muszą być informowane wcześniej lub jednocześnie z lokalnymi przedstawicielami pracowników.

W przypadku nadzwyczajnych spotkań informacyjnych i konsultacyjnych należy również zaprosić członków Europejskich Rad Zakładowych z krajów, na które podejmowane środki mają wpływ. Na przykład na spotkanie dotyczące przeniesienia magazynu z Portugalii do Hiszpanii będą musieli zostać zaproszeni członkowie ERZ z Hiszpanii i Portugalii oprócz zwykłych członków ERZ odpowiednich podorganów zajmujących się tą kwestią. W powyższym przykładzie niezwykle ważne byłoby, aby hiszpańscy i portugalscy członkowie ERZ zbudowali związki pomiędzy pracownikami, których dotyczy problematyka lokalna, a ERZ. Mogliby oni reprezentować interesy pracowników, których to dotyczy, tylko wtedy, gdy nawiązaliby z nimi kontakt tak szybko, jak to możliwe, nawet jeśli znajdowałiby się w innym zakładzie w danym kraju. Przepisy prawne i umowy odnoszące się do ERZ przewidują niezbędne środki, takie jak wizyty w zakładach w celu nawiązania kontaktu.



ERZ Deutsche Post DHL Group wysłała wiadomość do centralnego kierownictwa na posiedzeniu plenarnym w Bonn.

CO MOŻNA OSIĄGNAĆ: DZIESIĘĆ PRZYKŁADÓW DOBRYCH PRAKTYK

Koledzy z hali produkcyjnej raczej nie wiedzą zbyt wiele o swojej Europejskiej Radzie Zakładowej. W czasach rosnącego populizmu i nacjonalizmu trzeba być odważnym, aby machać europejską flagą. Niektórzy koledzy mogą nawet wyrażać swój sceptycyzm i zastanawiać się, czy są jakieś korzyści z tego, że ich przedstawiciele są poza miejscem pracy.

»Dlaczego wybierasz się ponownie do innych krajów? Zamieniasz się w kierownika? Co nas czeka?«

Takie pytania – poważne lub ironiczne – pojawią się wcześniej czy później w każdej rozmowie z lokalnymi pracownikami.

Co prawda, wyniki zaangażowania ERZ nie zawsze są mierzalne i dlatego niełatwo je komunikować.

Niektóre korzyści widoczne są jedynie w połączeniu wspólnych wysiłków europejskich i lokalnych przedstawicieli pracowników wraz ze związkami zawodowymi, a czasem nawet przy wsparciu niektórych sojuszników kierownictwa. Podpisanie Europejskiej Karty lub Porozumienia dokumentującego wyniki będzie raczej wyjątkiem. Niemniej jednak istnieje wiele przykładów dobrych praktyk, kiedy Europejskie Rady Zakładowe niewątpliwie coś zmieniły. Członkowie ERZ powinni być przygotowani do reklamowania korzyści płynących z ERZ i wyjaśniania kolegom, co ERZ może dla nich zrobić. W ramach raportowania na lokalnych spotkaniach ważne jest, aby wspominać niektóre sukcesy ERZ z przeszłości. Poniższa lista nie jest wyczerpująca, ale może zainspirować każdego członka ERZ do zastanowienia się nad własnymi przykładami najlepszych praktyk, którymi może podzielić się z kolegami w swoim kraju.



Przewodniczący ERZ Deutsche Bahn Jörg Hensel w byłym niemieckim parlamencie („Bundestag”).

Centra usług wspólnych

W 2013 r. centralne kierownictwo Deutsche Bahn rozpoczęło informowanie i konsultacje z ERZ w sprawie utworzenia Centrum Usług Wspólnych (SSC) w Bukareszcie. Firma chciała scentralizować swoje globalne działania księgowo w Rumunii w celu zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów. Od samego początku projektu było oczywiste, że projekt będzie miał wpływ na personel księgowy w wielu krajach europejskich. ERZ z powodzeniem rozpoczęła negocjacje z kierownictwem europejskim w sprawie umowy ramowej w celu zapewnienia maksymalnego wsparcia dla dotkniętych pracowników. Umowa obejmowała na przykład program przesunięć

pracowników, których to dotyczy, środki na przekwalifikowanie, usługi w zakresie mobilności, minimalne standardy w przypadku zwolnień, fundusz finansowy na wypadek trudności oraz szeroko zakrojoną komunikację na wszystkich szczeblach w przedsiębiorstwie. Współpraca pomiędzy Centralnym Zarządem i Europejską Radą Zakładową w tej kwestii wzbudziła duże zainteresowanie opinii publicznej i była punktem zwrotnym dla pójścia dalej niż samo dzielenie się informacjami. W uznaniu Umowy SSC, ERZ Deutsche Bahn otrzymała w 2016 roku nagrodę Niemieckiej Rady Zakładowej.

Przeniesienie własności przedsiębiorstwa

Wkrótce po przejęciu DHL przez Deutsche Post, centralne kierownictwo dokonało przeglądu własnych praktyk w zakresie zarządzania podróżami służbowymi. Do tego czasu podróże służbowe były rezerwowane przez dedykowaną spółkę zależną DHL o nazwie „Travel House”, która zatrudniała około 30 pracowników w różnych krajach europejskich. Deutsche Post DHL zamierzała sprzedać firmę i korzystać z usług zewnętrznych w przyszłości. Podczas europejskiego procesu informowania i konsultacji, centralne kierownictwo było w stanie rozwiązać

wiele obaw pracowników, których to dotyczyło. Firma przejmująca, która była dużą firmą specjalizującą się w podróżach służbowych, zobowiązała się do zapewnienia bezpieczeństwa pracy i możliwości rozwoju kariery. W wyniku konsultacji prawne minimum zabezpieczenia zatrudnienia, czyli zabezpieczenie na rok, zostało przedłużone do co najmniej trzech lat po przejęciu. Ponadto warunki zatrudnienia nie mogły być mniej korzystne u nowego pracodawcy. Ostatecznie przeniesieni pracownicy mieli pozytywne nastawienie do nowej firmy.



Członkowie ERZ Deutsche Bahn odebrali nagrodę podczas ceremonii wręczenia nagród Niemieckiej Rady Zakładowej w 2016 r.

Badania opinii pracowników

Podobnie jak wiele dużych korporacji, Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group przeprowadzają coroczne badanie opinii pracowników. Podczas, gdy ERZ Deutsche Post DHL Group nie ma wpływu na sposób projektowania i zarządzania badaniem, Deutsche Bahn utworzyła wspólną grupę roboczą na poziomie ERZ. Za pośrednictwem grupy roboczej członkowie ERZ angażują się w szczegóły badania jeszcze przed jego rozpoczęciem,

weryfikując pytania, które mają być zawarte w badaniu. Dla każdego badania pytania mogą być proponowane przez członków ERZ dla ich kraju. Grupa robocza zajmuje się również potencjalnymi obawami pracowników dotyczącymi poufności badania oraz obawami dotyczącymi dobrowolnego uczestnictwa. Wreszcie, wyniki każdego badania są otwarcie udostępniane ERZ i omawiane są dalsze działania, które należy podjąć.

Działalność agencji pracy tymczasowej

Korzystanie z usług pracowników agencji pracy tymczasowej (TWA) jest na radarze wielu Europejskich Rad Zakładowych nie bez powodu. W Deutsche Post DHL Group ERZ od dłuższego czasu prowadzi wspólną grupę roboczą w tej dziedzinie wraz z kierownictwem. Grupa robocza przeanalizowała między innymi lokalne praktyki w różnych krajach, aby zapewnić godne i pełne szacunku traktowanie pracowników tymczasowych. Grupa robocza kładła duży nacisk na wdrożenie europejskich

standardów prawnych, takich jak równość wynagrodzeń i równe traktowanie. Chociaż odrzucono wezwanie ERZ do zawarcia europejskiej umowy ramowej regulującej korzystanie z agencji, wstrzymano pewne nieodpowiednie lub nawet nielegalne praktyki lokalne. Centralne kierownictwo zobowiązało się również do dokonania przeglądu swoich procesów zamówień w celu zapewnienia, że tylko z renomowanymi agencjami jako dostawcami będą w przyszłości zawierane kontrakty.

Plan społeczny

Kiedy w 2009 r. Deutsche Post DHL Group ogłosiła planowaną relokację europejskiej siedziby działu Express z Brukseli do Bonn, projekt wywołał złe wspomnienia wśród belgijskich pracowników. Dziesięć lat wcześniej firma przeniósła już europejski port lotniczy dla międzykontynentalnego działu przesyłek ekspresowych z Brukseli do Lipska, co doprowadziło do utraty tysięcy miejsc pracy. Tym razem restrukturyzacja dotknęła około 800 pracowników. Mimo, że wielu z nich to pracownicy na szczeblu kierowniczym, którzy byli przyzwyczajeni do niewielkiego zaangażowania w radę zakładową lub związek zawodowy, nagle uświadomili sobie zalety jedności.

„Mózg i mięśnie muszą pozostać w Brukseli” stało się mottem walki o pracę. W ramach wspólnych działań, ERZ i lokalni przedstawiciele pracowników w Belgii domagali się ochrony socjalnej dla maksymalnej liczby pracowników. Początkowo firma odrzuciła propozycje pracowników, ale ostatecznie dosłownie z dnia na dzień osiągnięto porozumienie w sprawie planu socjalnego obejmującego odprawy, które objęły wszystkich pracowników z wyjątkiem kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Prawie 200 miejsc pracy udało się uratować i utrzymać w Brukseli.

Niepowodzenia kierownictwa lokalnego

Czasami potrzeba niewiele więcej niż tylko rozmowy telefonicznej członka ERZ, aby zapobiec szkodom dla firmy i pracowników. Hiszpański członek ERZ z Deutsche Bahn informuje o sposobie, w jaki wykorzystywał swoją sieć ERZ:

»Kilka lat temu nasze lokalne kierownictwo zaplanowało zmianę nazwy naszej znanej lokalnej firmy. Kiedy usłyszałem o planie, zadzwoniłem do przewodniczącego ERZ. Następnie przewodniczący

ERZ rozmawiał z odpowiedzialnym kierownikiem niemieckiej centrali, który sam podjął natychmiastowe działania i zadzwonił do naszego Dyrektora Zarządzającego. Wszystkie te telefony zostały wykonane w ciągu kilku godzin tego samego dnia. Nasz Dyrektor Zarządzający odebrał telefon z centrali podczas wizyty u dentysty. Po rozmowie był bardzo zdenerwowany, ale natychmiast przerwał plan zmiany nazwy firmy.«

Ochrona przedstawicieli pracowników

Monitorowanie lokalnych praktyk i oferowanie wsparcia moralnego przedstawicielom pracowników, gdy tylko jest to możliwe, jest rzeczą oczywistą dla każdej doświadczonej ERZ. Na szczęście, lokalni przedstawiciele, którzy również posiadają mandat ERZ, korzystają ze szczególnej ochrony na mocy umów z Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group. Wszelkie potencjalne środki dyscyplinarne lub nawet wypowiedzenie członkostwa w ERZ powoduje natychmiastowe zaangażowanie ERZ. Na przestrzeni lat przeprowadzono szczegółowe dochodzenia w wielu indywidualnych sprawach. Szczерze

mówiąc, żaden z nich nie został w sposób oczywisty spowodowany przez członkostwo danego pracownika w ERZ. Jednak w niektórych przypadkach członkowie ERZ zostali poddani postępowaniu dyscyplinarnemu ze względu na ich działalność jako pracowników lokalnych. W Deutsche Post DHL Group Europejskiej Radzie Zakładowej udało się w pełni przywrócić pracowników, których to dotyczyło, zwracając uwagę kierownictwa na lokalne przepisy prawa pracy i kodeks postępowania przedsiębiorstwa – Code of conduct.

Prawa człowieka

Chociaż zakres prawny ERZ jest formalnie ograniczony do Europy, większość członków ERZ uznaje sprawiedliwość w pracy, godność i szacunek za wartości uniwersalne. Dlatego też, w razie potrzeby, niektóre ERZ poruszają nawet na swoich posiedzeniach tematy dotyczące pracowników w innych częściach świata w odniesieniu do kodeksów postępowania przedsiębiorstw. Ponieważ zaangażowanie przedstawicieli pracowników jest raczej ograniczone w większości innych regionów świata,

ERZ mogą działać jak dzwonek alarmowy w przypadku poważnych problemów z przestrzeganiem przepisów poza Europą. Na przykład, kiedy pracownicy Deutsche Post DHL Group w Kolumbii mieli zostać zmuszeni do poddania się testom na wariografie (wykrywaczem kłamstw) w odniesieniu do ich lojalności wobec firmy, ERZ z powodzeniem interweniowała (we współpracy z wewnętrznymi organizacjami związkowymi) i testów tych ostatecznie zaniechano.



Członkowie
Europejskiej
Rady Zakładowej
Deutsche Bahn
na posiedzeniu
plenarym

Zdrowie i bezpieczeństwo

Bezpieczne i zdrowe miejsca pracy powinny być kwestią priorytetową dla każdej firmy. Mimo, że zdrowie i bezpieczeństwo nie są uznawane przez prawo UE za kompetencję ERZ, ERZ Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group poszły o krok dalej. Umowa w sprawie ERZ Deutsche Bahn włączyła zdrowie i bezpieczeństwo jako obowiązkowy standardowy przedmiot informacji i konsultacji. W Deutsche Post DHL Group wspólna grupa robocza zajmuje się tym tematem w sposób ciągły. Europejska Rada Zakładowa wezwała kierownictwo do przeprowadzenia oceny ryzyka we wszystkich europejskich zakładach i położenia większego nacisku na zapobieganie chorobom związanym ze stresem poprzez pro-

mowanie zdrowych miejsc pracy i kultury przywództwa. Członkowie ERZ nie wahają się również sygnalizować problemów związanych z bezpieczeństwem, gdy nie można ich rozwiązać lokalnie. Na przykład duńscy pracownicy DHL z branży lotniczej nagrali przerażający film wideo na temat niebezpiecznego załadunku samolotów spowodowanego złą konserwacją. Wkrótce po tym, jak nagranie zostało przedstawione kierownictwu przez przedstawicieli pracowników na spotkaniu w siedzibie głównej, podjęto odpowiednie środki zaradcze. Tymczasem Safety First (Bezpieczeństwo przede wszystkim) stało się oficjalną częścią Strategii Grupy.

Dezinwestycje (zbycie udziałów przedsiębiorstwa)

Latem 2010 r. dział Express Deutsche Post DHL Group ogłosił zamiar wycofania się z francuskiej branży paczek krajowych i skoncentrowania się wyłącznie na przesyłkach międzynarodowych. Spółka rozpoczęła już rozmowy z funduszem private equity w sprawie sprzedaży przedsiębiorstwa zatrudniającego około 3200 pracowników. Wśród pracowników reputacja inwestora wywołała ogromne obawy o bezpieczeństwo zatrudnienia w przyszłości. Wszystkie żądania ERZ dotyczące rozpoczęcia informowania i konsultacji w sprawie tej ważnej decyzji zostały odrzucone przez centralne kierownictwo, co motywowano tym, że zbycie francuskiej spółki zależy nie wchodzi w zakres kompetencji ERZ. Ponie-

waż kierownictwo nie było przygotowane do podjęcia rozmów europejskich, przewodniczący ERZ postanowił udać się do Francji, aby odwiedzić francuskich współpracowników. Podczas dużego i emocjonalnego spotkania w Paryżu przewodniczący wyraził poparcie i solidarność wszystkich europejskich przedstawicieli krajowych. Po powrocie do Niemiec, uparcie namawiał prezesa dywizji Express do podjęcia bezpośrednich negocjacji z francuskimi związkami zawodowymi. W końcu jego prośby zostały wysłuchane i zorganizowano rozmowy na wysokim szczeblu. Ułatwienie tych bezpośrednich negocjacji było zdecydowanie sukcesem ERZ.

SPRAWY PONADNARODOWE

Europejskie Rady Zakładowe mają kompetencje do zajmowania się sprawami transgranicznymi. Kwestie dotyczące tylko jednego państwa zwykle nie kwalifikują się do informacji i konsultacji na szczeblu europejskim. Kwestie dotyczące jednego kraju powinny być zazwyczaj rozwiązywane przez partnerów społecznych – tam, gdzie istnieją – wewnątrz kraju. Zajmowanie się sprawami lokalnymi na posiedzeniach europejskich rad zakładowych mogłoby nadmiernie rozciągnąć porządek obrad, ale także prowadzić do powielania dialogu na szczeblu lokalnym i europejskim.

Z tego powodu Dyrektywa w sprawie ERZ ograniczyła rolę ERZ do spraw ponadnarodowych:

»Sprawy uznaje się za ponadnarodowe, jeżeli dotyczą przedsiębiorstwa o zasięgu wspólnotowym lub grupy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym jako całości lub co najmniej dwóch przedsiębiorstw lub zakładów przedsiębiorstwa lub grupy znajdujących się w dwóch różnych państwach członkowskich« (Dyrektywa 2009/45/WE (Art. 1)).

To, czy daną decyzję kierownictwa należy uznać za ponadnarodową, wywołało kontrowersyjną debatę między kierownictwem a przedstawicielami pracowników od czasu istnienia Europejskich Rad Zakładowych i doprowadziło do wielu sporów prawnych. Każdy przypadek należy dokładnie przeanalizować, nie tylko w odniesieniu do wpływu decyzji na pracowników, ale również w świetle poziomu, na którym decyzja jest podejmowana.

Poniższe przykłady odnoszą się do spraw, w których wszystkie strony powszechnie rozumieją, że sprawa ma charakter ponadnarodowy i że ERZ musi być zaangażowana:

- a) migracja działalności rachunkowej z dwóch krajów EOG do Centrum Usług Wspólnych wewnątrz lub na zewnątrz UE;
- b) zbycie spółki zależnej zatrudniającej pracowników w więcej niż jednym państwie UE na rzecz strony trzeciej;
- c) przeniesienie centrum, magazynu lub zakładu produkcyjnego z jednego kraju EOG do innego kraju EOG;
- d) decyzja zarządu o outsourcingu usług dostawy w Europie.

Orzecznictwo europejskie potwierdziło, że należy przyjąć wymiar ponadnarodowy, jeżeli w jednym z krajów EOG wystąpi negatywny wpływ na zatrudnienie, ale działalność zostaje przeniesiona do innego kraju EOG. Sprawa dotyczy zatem dwóch państw członkowskich i wchodzi w zakres kompetencji ERZ. Niestety Dyrektywa nie porusza kwestii przenoszenia działalności z państwa należącego do EOG do państwa nie należącego do EOG. Kierownictwo może zatem argumentować, że działania związane z relokacją z jednego kraju EOG do krajów takich jak Ukraina lub Zjednoczone Królestwo (po Brexit), na przykład, nie wchodziłyby w zakres kompetencji ERZ, ponieważ dotyczy to tylko jednego kraju EOG.

Jeszcze bardziej kontrowersyjna debata może się pojawić, jeżeli poważna reorganizacja jest poprzedzona projektem pilotażowym. Biorąc pod uwagę wąską perspektywę, takie projekty pilotażowe mogą być postrzegane jako środki lokalne, jednak ich rola jako prób dla innych krajów oznacza, że projekt pilotażowy służy jako punkt wyjścia do wdrożenia działań również w innych krajach. Dyrektywa w sprawie ERZ nie określiła żadnych terminów, w których należy założyć, że działania w dwóch krajach będą ze sobą powiązane. Niektóre przedsiębiorstwa skorzystały z tej luki prawnej, ogłaszając zwolnienia grupowe tylko w jednym kraju w danym momencie. Przedłużając wdrożenie na dłuższy okres czasu, przedsiębiorstwa te twierdziły, że każda inicjatywa jest samodzielna i nie ma żadnego wpływu ponadnarodowego. Podejście to zyskało złą sławę w świecie Europejskich Rad Zakładowych jako taktyka salami, w ramach której projekty europejskie zostały podzielone na różne „krajowe” środki wykonawcze w celu zakamuflowania ich ponadnarodowego wymiaru.

W powyższym scenariuszu ERZ powinna zawsze domagać się prawa do informacji i konsultacji. Europejskie sądy pracy potwierdziły, że ERZ mają prawo do uczestnictwa, nawet jeśli środki wykonawcze na poziomie krajowym nie występują równolegle, lecz wynikają z inicjatywy europejskiego kierownictwa. Kluczowym kryterium oceny wymiaru ponadnarodowego byłby szczebel kierownictwa, na którym podejmowana jest decyzja. W związku z tym ERZ, która może udowodnić, że decyzja kierownictwa jest podejmowana poza granicami kraju, zawsze będzie miała silny argument przemawiający za jej zaangażowaniem.

Wielu ekspertów prawnych podziela pogląd, że nawet środki mające wpływ na pracowników tylko w jednym kraju mogą kwalifikować się do konsultacji z ERZ w sytuacji, gdy decyzja o ewentualnych zwolnieniach podejmowana jest w innym kraju, a zatem zaangażowane są dwa kraje. Stanowisko to opiera się na preambule Dyrektywy w sprawie ERZ:

»Należy przyjąć odpowiednie przepisy w celu zapewnienia, że pracownicy (...) są odpowiednio informowani i konsultowani, gdy decyzje ich dotyczące są podejmowane w państwie członkowskim innym niż to, w którym są zatrudnieni« (Dyrektywa 2009/38/WE, recital 12).

Profesor Thomas Blanke, autor komentarza prawnego do niemieckiej ustawy o ERZ, argumentował, że ERZ musi być zaangażowana, jeżeli dany temat znajduje się poza kontrolą kierownictwa lokalnego/krajowego. Według niego, wszelkie lokalne informacje i konsultacje miałyby ograniczone zastosowanie, ponieważ lokalne kierownictwo wdraża jedynie decyzje podejmowane na wyższym szczeblu, bez upoważnienia do zmiany lub cofnięcia decyzji. W swoim komentarzu profesor Blanke przedstawia następujący przykład:

»Centralne kierownictwo zlokalizowane w Niemczech planuje zamknięcie zakładu w Belgii. Sprawa dotyczy zarówno przedsiębiorstwa w Niemczech (centralne kierownictwo podejmujące decyzję), jak i zakładu w innym państwie członkowskim. ERZ musi być poinformowana... Decyzje tego rodzaju są zawsze sprawą ponadnarodową. Dlatego też nie ma wymogu aby decyzja dotycząca kierownictwa (podjęta w Niemczech) miała wpływ na co najmniej dwa kolejne państwa członkowskie« (Thomas Blanke: EBR- Kommentar, Baden-Baden 1999, s. 240).



Dyrektor generalny Deutsche Post DHL Group Frank Appel odpowiada na pytania ERZ pod kierownictwem byłej przewodniczącej Margrit Wendt.

Należy przyznać, że wiele umów w sprawie ERZ zawiera mniej korzystne definicje środków ponadnarodowych niż niemieckie prawo w sprawie ERZ, a kierownictwo może niechętnie angażować ERZ w te sprawy. Po wielu latach kontrowersyjnej debaty, ERZ Deutsche Post DHL Group i centralne kierownictwo uzgodniły, że ERZ będzie informowana (ale nie konsultowana) w przypadku istotnych decyzji centralnego kierownictwa mających wpływ na pracowników w jednym kraju poza Niemcami.

Chociaż centralne kierownictwo jest formalnie zobowiązane do powiadomienia ERZ w przypadku reorganizacji międzynarodowej, nie zawsze jest to oczywiste. Istnieje wiele przykładów, w których członkowie ERZ sami odkryli istotne projekty i zażądali swojego zaangażowania. W dużych korporacjach, takich jak Deutsche Bahn czy Deutsche Post DHL Group, nadzór nad wszystkimi działaniami biznesowymi, które mogą mieć znaczenie dla ERZ, jest czasem wyzwaniem nawet dla kierownictwa. Stałym zadaniem kierowników ds. zasobów ludzkich i relacji z pracownikami będzie podnoszenie świadomości kadry zarządzającej na temat potrzeby rozważenia zaangażowania ERZ, jeśli konieczne.

Co mogą zrobić członkowie ERZ

Członkowie ERZ powinni stale monitorować rozwój biznesu w swoich krajach i oceniać zakres, w jakim inicjatywy i projekty mogą mieć wymiar ponadnarodowy.

W tym celu członkowie ERZ powinni:

- Przekazywać informacje ze swoich krajów do ERZ, szczególnie w przypadku restrukturyzacji. Dzięki gromadzeniu i porównywaniu takich danych przez ERZ, może stać się oczywiste, że podobne działania miały miejsce również w innych krajach.
- Zapytać kierownictwo lokalne/krajowe, czy dany środek jest planowany i proponowany przez kierownictwo lokalne/krajowe, czy też środek ten jest narzucony krajowi przez centralę europejską/globalną.
- Należy pamiętać, że lokalne inwestycje lub zatrudnianie nowych pracowników w innym kraju może stanowić część ponadnarodowej reorganizacji, na przykład w przypadku transgranicznego przeniesienia magazynu. W takich przypadkach członkowie ERZ powinni zawsze zwracać się do swoich europejskich kolegów, w celu znalezienia rozwiązania możliwego do przyjęcia przez wszystkie strony.

POSIEDZENIA ERZ

Dyrektywa w sprawie ERZ zobowiązuje przedsiębiorstwa do zwołania co najmniej jednego dorocznego spotkania informacyjnego i konsultacyjnego z przedstawicielami pracowników. W praktyce ERZ ograniczone do tej jednej okazji nie są zazwyczaj zbyt produktywne. Nowoczesne przedsiębiorstwa rozwijają się szybko i obecnie powszechnie uznaje się potrzebę częstszego odbywania spotkań. Europejskie Rady Zakładowe Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group spotykają się z kierownictwem dwa razy w roku, a inne organy lub podgrupy w ramach działów mają dodatkowe posiedzenia. Nie ma wątpliwości, że posiedzenia ERZ pochłaniają znaczne zasoby finansowe i ludzkie. W 2010 r. rząd brytyjski opublikował badanie ujawniające, że całkowity średni koszt posiedzenia plenarnego ERZ wyniósł około 120.000 EUR. Tak więc istnieją dobre powody, aby jak najefektywniej wykorzystać rzadki i cenny czas spotkania. Poniższy rozdział skupia się na najważniejszych zadaniach członków ERZ przed, w trakcie i po posiedzeniu ERZ.



Delegaci Deutsche Post DHL Group EWC z tłumaczami na spotkaniu plenarnym.

Przed Posiedzeniem

Potwierdzenie obecności

Logistyka posiedzeń ERZ wymaga dobrego planowania i długiego czasu realizacji. Coroczne terminy posiedzeń plenarnych są zazwyczaj planowane i przekazywane na bardzo wczesnym etapie, aby umożliwić członkom ERZ zaplanowanie własnego kalendarza z uwzględnieniem terminów posiedzeń. Udział w posiedzeniach plenarnych jest uważany za sprawę o wysokim priorytecie dla członków ERZ. Po rozestaniu oficjalnych

zaproszeń, członkowie ERZ proszeni są o powiadomienie Biura ERZ w określonym terminie o swoim udziale. W przypadku, gdy członek nie może wziąć udziału w posiedzeniu, zastępca – jeśli taki istnieje – go zastąpi. Jednym z obowiązków członków krajowych ERZ jest angażowanie i powiadamianie swoich zastępców w takich okolicznościach.



ERZ Deutsche Bahn

Zaproponowanie tematów porządku obrad

Porządek obrad ERZ w dużej mierze opiera się na znormalizowanym wzorze, który obejmuje sprawozdanie na temat rozwoju działalności gospodarczej i perspektyw oraz prezentację rozwoju z perspektywy zatrudnionych pracowników. Inne prezentacje mogą dotyczyć tematów informacji i konsultacji wymienionych w Umowie w sprawie ERZ. Ponadto będą istniały możliwości uwzględnienia innych tematów będących przedmiotem zainteresowania pracowników. Członkowie ERZ powinni upewnić się, że porządek obrad i zaproszenie kompetentnych

prelegentów oparte są na sprawach, które są naprawdę istotne dla pracowników. Jeśli członkowie ERZ nie przejmą odpowiedzialności za porządek obrad, wspólne spotkania z kierownictwem mogą łatwo przekształcić się w „przedstawienia” prowadzone przez kierownictwo. Ostatecznie, przewodniczący i komisje specjalne ustalają porządek obrad, ale każdy wkład i sugestie z krajów członkowskich na wczesnym etapie są mile widziane i brane pod uwagę.

Określenie celów

Przed udaniem się na spotkanie ERZ jej członkowie powinni określić swoje kluczowe priorytety i oczekiwania dotyczące posiedzenia. Może to być pewne pytanie lub sprawozdanie dotyczące problemu dotyczącego ich kraju. Bardzo ważne jest, aby członkowie ERZ wiedzieli

dokładnie, co chcą wynieść z posiedzenia. Postawa „poczekamy, zobaczymy” nie wystarczy. Wewnętrzne spotkanie przygotowawcze zostanie wykorzystane w celu podzielenia się różnymi oczekiwaniami i skonsolidowania ich w ramach wspólnego podejścia.

Wykorzystanie swojej sieci

Wydaje się to oczywiste, ale często jest pomijane: Członkowie ERZ są ambasadorami swojego kraju. Liczy się nie tylko ich opinia prywatna, ale poglądy i potrzeby reprezentowanych przez nich ludzi. Aktywny członek ERZ zawsze będzie kontaktował się z pracownikami kraju, który reprezentuje w celu zbadania istotnych kwestii, które należy skierować do ERZ. Komunikacja z pracownikami nie

ogranicza się do składania sprawozdań po posiedzeniu, ale rozpoczyna się już od poznania oczekiwań pracowników przed posiedzeniem. Jako rzecznik pracowników w swojej społeczności, członkowie ERZ będą stale zwracać się do lokalnych pracowników, aby znać i rozumieć najnowsze wydarzenia w kraju.

Uwzględnienie różnorodności biznesu

Naturalne jest, że rozwój działalności gospodarczej wpływający na bezpośrednie środowisko pracy członka ERZ zawsze przyciąga jego szczególną uwagę. Kurier, na przykład, może bardziej interesować się warunkami pracy kurierów niż specjalista IT, dla którego kwestie

bezpieczeństwa danych mogą być bardziej interesujące. Niemniej jednak, członkowie ERZ muszą wykraczać poza granice swojego obszaru działania w firmie i zwiększać swoją wiedzę na temat całego przedsiębiorstwa, które reprezentują.

Zapoznanie się z dokumentami

Większość firm takich jak Deutsche Bahn czy Deutsche Post DHL Group uznaje potrzebę otrzymywania przez członków ERZ dokumentacji, takiej jak prezentacje PowerPoint, w odpowiednim czasie przed posiedzeniem. Dość często, ogromne wysiłki podejmowane są przez Biuro ERZ, ale także przez odpowiedzialne zespoły HR, aby „ścigać” prelegentów w celu dostarczenia dokumentów w odpowiednim czasie, aby umożliwić ich tłumaczenie i dystrybucję przed posiedzeniem. Wysiłki te

przynoszą plony tylko wtedy, gdy członkowie ERZ wykorzystują materiały do własnych przygotowań. Aby było jasne: wewnętrzne posiedzenie ERZ nie jest uważane za idealny czas, aby członkowie zaczęli zwracać uwagę na rozpowszechniane dokumenty. Proces ten musi się już rozpocząć w poszczególnych krajach i, w razie potrzeby, we współpracy z lokalnymi przedstawicielami pracowników.

Gromadzenie danych

„Idealny” członek ERZ dobrze rozumie ewolucję przedsiębiorstwa i wyzwania dla swojego kraju. Będzie on/ona zaznajomiony z najnowszymi wynikami finansowymi oraz prognozami i trendami w zatrudnieniu. Przygotowania mogą również obejmować przygotowanie aktualizacji krajowej dla innych kolegów z ERZ na spotkaniu wewnętrznym. Niektóre ERZ korzystają w tym celu z szablonów, kwestionariuszy lub list kontrolnych w celu porównania lokalnych praktyk i warunków zatrudnienia. W zależności od tematów

porządku obrad należy położyć duży nacisk na tematy, które mają być omawiane. Jeśli porządek obrad obejmuje na przykład temat zdrowia i bezpieczeństwa, członkowie ERZ powinni starać się uzyskać informacje na temat najnowszych danych dot. BHP i zapewniania jakości w swoim kraju. Mogą istnieć różne prawa dotyczące dostępu do danych, ale wszyscy członkowie powinni podjąć minimalny wysiłek.

Współpraca z delegacją danego kraju.

Większe kraje będą często miały więcej niż jednego przedstawiciela ERZ, którzy będą chcieli współpracować przez cały rok, a w przypadku mniejszych krajów z jednym przedstawicielem może się zdarzyć, że zostanie zaangażowany zastępca. Niektóre kraje zwołują na-

wet krajowe spotkania swoich członków ERZ na długo przed posiedzeniem plenarnym. Na takich spotkaniach omawiane są interesy poszczególnych krajów istotne dla ERZ. W ten sposób obciążenie pracą można łatwo podzielić na kilku członków.

Współpraca z kierownictwem lokalnym

Sesje poprzedzające posiedzenie, z udziałem kierownictwa lokalnego nie są formalnym obowiązkiem, ale mogą stanowić okazję do zbadania, czy istnieje wspólna płaszczyzna dotycząca wspólnych interesów. W relacji opartej na zaufaniu, lokalne kierownictwo może nawet ujawnić własne obawy dotyczące takich kwestii, jak zaległe in-

westycje, zbyt ambitne cele rozwoju lub wątpliwe zasady postępowania określone przez centralę. Jeśli takie sprawy zostaną wniesione na posiedzenie plenarne w sposób dyplomatyczny, członkowie ERZ mogą być pewni, że ich lokalne kierownictwo wspiera ich w milczeniu.

Organizacja podróży

Udział w posiedzeniach ERZ jest prawem, którego nie można odmówić ze względów biznesowych lub operacyjnych. W przypadku konfliktu, Umowa w sprawie ERZ będzie miała pierwszeństwo przed lokalnymi wytycznymi. Niemniej jednak, lokalne przepisy dotyczące wnioskowania o czas wolny i podróży służbowych powinny być ściśle przestrzegane. Wybrane loty powinny umożliwić członkom ERZ udział w posiedzeniach w świeżym

i wypoczętym stanie. Uczestnikom, którzy muszą odbyć dłuższą podróż należy zapewnić dodatkowe noclegi. Godziny przyjazdu i wyjazdu należy podać do wiadomości Biura ERZ. W przypadku jakichkolwiek problemów z uzyskaniem zwolnienia z pracy i pozwolenia na podróż, powinno się powiadomić Biuro ERZ i poprosić o pomoc w tym zakresie.



Członkowie ERZ DPDHL Group przygotowujący się do spotkania z kierownictwem.

W Trakcie Posiedzenia

Większość regularnych posiedzeń ERZ trwa dwa lub trzy dni i składa się z trzech etapów. Pierwszego dnia przedstawiciele pracowników zbierają się wewnętrznie, aby dzielić się informacjami i przygotować się do informacji i konsultacji z kierownictwem. W wielu firmach europejscy liderzy HR spotkają się równolegle w celu własnego przygotowania.

Następnego dnia centralne kierownictwo i członkowie ERZ spotkają się na wspólnym posiedzeniu, aby omówić uzgodnione punkty porządku obrad. Posiedzenie kończy wewnętrzne spotkanie ERZ w celu dokonania oceny i przeglądu otrzymanych informacji i uzgodnienia dalszych działań, które należy podjąć. Członkowie ERZ różnią się poglądami co do tego, co postrzegają jako najcenniejszą część spotkania: niektórzy mogą powiedzieć,

że interakcja z kierownictwem jest podstawą pracy ERZ, ale znaczna liczba przedstawicieli pracowników stwierdziła w wywiadach, że możliwość spotkania się ze swoimi kolegami i uczenia się od nich jest przynajmniej tak samo ważna. Niezależnie od indywidualnych preferencji, istnieją pewne podstawowe zasady, których należy przestrzegać w celu maksymalnego wykorzystania tego cennego spotkania.

Punktualność

Mimo że spółki Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group stają się coraz bardziej globalne, są one nadal głęboko zakorzenione w kulturze niemieckiej, a punktualność postrzegana jest jako kwestia szacunku dla innych uczestników. Ogólnie rzecz biorąc, w przypadku wspól-

nych spotkań z kierownictwem sugeruje się, aby członkowie przybyli piętnaście minut przed ustaloną godziną rozpoczęcia. Uczestnicy proszeni są o powiadomienie Biura ERZ w przypadku jakichkolwiek opóźnień.

Nie obowiązują przepisy dot. stroju

Historycznie rzecz biorąc, nie było żadnej alternatywy na spotkaniach biznesowych w (ówczesnych) przedsiębiorstwach państwowych do uczestnictwa w czarnym garniturze i krawacie. Czasy się zmieniają, a zasady stały się mniej sztywne, częściowo uzależnione od kultury przedsiębiorstw przejmowanych. Dziś nie ma ustalonych przepisów dress code dla posiedzeń ERZ, a podejście „przyjdź takim jakim jesteś” jest stosowane przez większość ERZ. Na przykład operator magazynu,

który nosi kombinezon do pracy, nie powinien przebierać się za biznesmena raz lub dwa razy w roku, aby zaimponować kierownictwu wyższego szczebla. Ważne jest, aby przedstawiciele pracowników czuli się komfortowo i zrelaksowani w swoim postępowaniu, ale istnieją pewne ograniczenia: należy unikać krótkich spodni, tramppek i spodni do joggingu. W razie wątpliwości, elegancki, swobodny ubiór zawsze się sprawdzi.

Unikanie korzystania z laptopa

Kontakt twarzą w twarz jest jedną z największych korzyści płynących z fizycznych spotkań. Niestety, przyzwyczajenie do budowania ścian z laptopów jest szeroko rozpowszechnione w biznesie, gdzie ludzie wpatrują się w ekrany swoich komputerów i robią wszystko, aby zignorować rozmówcę. Jeśli połowa zespołu jest psychicznie nieobecna, ERZ nie może działać. Na spotkaniu członkowie ERZ powinni przypomnieć sobie, czego nauczyli się podczas szkolenia komunikacyjnego na temat kontaktu wzrokowego i języka ciała. Wykorzysta-

nie urządzeń elektronicznych może być konieczne do studiowania prezentacji i dokumentów związanych ze spotkaniem, ale zawsze będzie rozpraszać uwagę.

»Jeśli Twój laptop jest otwarty, nie słuchasz. To takie proste!«

mówi członek komisji specjalnej ERZ z dużej firmy informatycznej.



ERZ Bahn na posiedzeniu plenarnym



Delegacja polska na spotkaniu Deutsche Post DHL Group

Reprezentowanie kraju

Częścią roli członka ERZ jest reprezentowanie całej siły roboczej kraju, bez względu na ich doświadczenie zawodowe w firmie. Na posiedzeniach ERZ pracownicy

muszą również reprezentować pracowników fizycznych ze swojego kraju i odwrotnie. To samo dotyczy różnych lokalizacji i jednostek biznesowych w danym kraju.

Zgłaszanie pytań

Dobrze przygotowani członkowie ERZ zawsze uczestniczą w spotkaniach z listą dobrze przygotowanych pytań. Kiedy, jeśli nie teraz, nadejdzie odpowiedni moment, aby zgłębić tematy, które naprawdę mają znacze-

nie dla reprezentowanych pracowników? Nie ma zasady stanowiącej, że głosu nie mogą zabierać szeregowi członkowie ERZ. W interesie konstruktywnego spotkania niezbędny jest aktywny wkład wszystkich uczestników.

Osiąganie celów

Członkowie ERZ korzystają z przywileju spotkania z kierownictwem wyższego szczebla przedsiębiorstwa przynajmniej raz lub dwa razy w roku. ERZ są czymś więcej niż tylko kanałem służącym do otrzymywania informacji. Ich rolą jest promowanie dialogu pomiędzy stronami, w tym informacji zwrotnych, propozycji i żądań pracowników. Kierownictwo powinno również odnieść korzyści

ze spotkania i zyskać nowe spostrzeżenia lub nawet punkty działania. Współpracujący kierownicy docenią możliwość wysłuchania sprawozdania na temat tego, co dzieje się np. na hali produkcyjnej. Nie trzeba dodawać, że każdy wkład powinien być rzeczowy i powiązany z tematami z zakresu działalności ERZ.

Wspieranie kolegów

Doświadczona ERZ zawsze będzie wykazywać wysoki poziom spójności i ducha zespołu podczas posiedzenia. Nawet jeśli np. tylko kilka krajów może ucierpieć z powodu pewnych działań restrukturyzacyjnych, ich przedstawiciele docenią moralne wsparcie ERZ jako całości. Delegaci, którzy nigdy nie zwracają uwagi na potrzeby swoich europejskich kolegów, nie mogą oczekiwać

wiele empatii w czasach, gdy ich własny kraj zostanie dotknięty złymi wiadomościami. Czasami może to być również bardzo emocjonalne dla przedstawiciela kraju, którego to bezpośrednio dotyczy, aby zabrać głos na spotkaniu z kierownictwem. W takich okolicznościach może mieć sens, aby sprawę poruszyli przedstawiciele innych krajów.

Lobby

Wielu znanych polityków i biznesmenów przypięczętowało swoje największe transakcje nie w sali posiedzeń zarządu, ale przy kolacji, w barze, a nawet w toalecie. Na posiedzeniach ERZ pojawią się również nieformalne możliwości zajęcia się niektórymi tematami, które nie są odpowiednie dla oficjalnego porządku obrad lub które wymagają bardziej dogłębnej dyskusji. Niektóre osoby – zarówno kierownicy, jak i członkowie ERZ – posiadają szerokie umiejętności w zakresie tworzenia sieci kon-

taktów poza formalnym posiedzeniem. Nie ma powodu, by unikać nieformalnego dialogu, a jeśli to konieczne, bardziej doświadczeni koledzy mogą być pomocni w takich nieoficjalnych rozmowach. Doświadczenie pokazało również, że niektórzy rozmówcy z kadry zarządzającej będą rozmawiać bardziej otwarcie, gdy mikrofony zostaną wyłączone i będą mogli podzielić się prywatnymi poglądami.

Pozostanie do końca

Nie ma zbyt wielu dobrych wymówek dla wcześniejszego wyjazdu. Udział w posiedzeniach ERZ jest uważany za czas pracy, a porządek obrad i harmonogramy posiedzeń są zazwyczaj przekazywane z dużym wyprzedzeniem, aby umożliwić właściwe zaplanowanie podróży. Większość firm przyznaje jeden lub dwa dodatkowe

noclegi w hotelu dla współpracowników z długimi podróżami. Zakończenie spotkania w zespole powinno być traktowane jako kwestia szacunku, dlatego nie należy opuszczać sali konferencyjnej jeden po drugim, zanim zostanie ogłoszone zamknięcie posiedzenia.

Deutsche Post DHL Group i słynny „Komitet Piwny“ ERZ

Pewnego razu Jean-Pierre został wybrany do reprezentowania Belgii w ERZ. W swojej codziennej pracy ciężko pracował jako kierowca ciężarówki. Pełen emocji, po raz pierwszy pojechał do Niemiec, aby spotkać się ze swoimi europejskimi kolegami w dużej sali konferencyjnej w siedzibie głównej. Ale kiedy zaszło słońce, nie mógł uwierzyć swoim oczom, gdy zobaczył niewiarygodnie wysokie ceny napojów w hotelowym barze. Ze swoją skromną pensją nie mógł sobie pozwolić na długie przebywanie z kolegami. Lokalne kierownictwo ostrzegło go, że nigdy nie zwrócą takich wydatków. Tej nocy Jean-Pierre poszedł spać smutny. Na następną posiedzenie ERZ przyniósł jednak w walizce przyzwoity wybór belgij-

skich piw dla swoich kolegów. Kiedy jego koledzy zapukali do drzwi jego pokoju hotelowego późno w nocy, narodził się Komitet Piwny ERZ. Jean-Pierre został wybrany na Przewodniczącego Komitetu Piwnego na okres czterech lat, do czasu przejścia na emeryturę. Zanim odszedł, Komitet Piwny stał się instytucją „dialogu społecznego” i przez ponad dziesięć lat działał jako tygiel kultur europejskich.

Dobrze poinformowane źródła podają, że nawet kierownicy byli widziani na posiedzeniach tego komitetu, a niektóre problemy ERZ zostały rozwiązane jeszcze przed świtem.



ERZ Deutsche
Post DHL Group w
dobrym nastroju.

Po Spotkaniu

Działania następcze

Na produktywnym posiedzeniu ERZ zawsze zostają wyciągnięte jakieś wnioski. W większości przypadków nie idzie to dalej, niż podpisanie wiążącej umowy na dany temat, ale mogą paść przynajmniej ustne zobowiązania

ze strony kierownictwa dotyczące tego, co będzie lub powinno być zrobione po posiedzeniu. Ważne jest, aby zobowiązania zostały wprowadzone w życie i były monitorowane.

Wolontariat

Czas ucieka i nie wszystkie tematy mogą być wystarczająco opracowane w ciągu kilku godzin na spotkaniu. ERZ może wezwać wolontariuszy do zgłębienia danego tematu. Niektóre z tych prac zostaną zorganizowane w

grupy robocze ERZ, które mogą odnieść sukces tylko wtedy, gdy wystarczająca liczba członków zobowiąże się do zaangażowania się w dany temat.

Monitorowanie działań wdrożeniowych

„Będziemy postępować zgodnie z lokalnymi przepisami prawa” to stwierdzenie kierownictwa, które często słyszymy na posiedzeniach ERZ, gdy ogłaszane są działania restrukturyzacyjne. Członkowie ERZ są odpowiedzialni za upewnienie się, że takie oświadczenia

mają treść i stanowią coś więcej niż tylko ustne deklaracje. Najlepiej byłoby, gdyby skontaktowali się z lokalnymi pracownikami wkrótce po spotkaniu, aby udzielić wskazówek i przeprowadzić przegląd zapowiedzianych środków.

Raportowanie w swoim kraju

Zgodnie z prawem europejskim, członkowie ERZ mają nie tylko prawo, ale nawet obowiązek informowania pracowników w ich kraju. Członkowie, którzy się nie raportują, naruszają swoje obowiązki, a w niektórych krajach mogą nawet zostać pociągnięci do odpowiedzialności. Kanały sprawozdawczości będą zależeć od warunków

lokalnych, ale lokalne kierownictwo musi zapewnić członkom ERZ infrastrukturę niezbędną do dzielenia się informacjami z pracownikami. Może to obejmować wiadomości e-mail, raporty intranetowe, spotkania z pracownikami lub wizyty w zakładach.

Ostrożne korzystanie z mediów społecznościowych

Nie tylko młodsze pokolenia są zafascynowane cyfrowymi środkami pozwalającymi światu stać się stałym świadkiem ich życia prywatnego i zawodowego. Przed upublicznieniem pewnych informacji, członkowie ERZ powinni zastanowić się dwa razy, czy informacje przekazane na ostatnim posiedzeniu ERZ są odpowiednie do umieszczenia na Facebooku. Nie trzeba dodawać,

że w ten sposób nie można dzielić się informacjami wrażliwymi dla firmy. Ale nawet działania społeczne poza salą posiedzeń mogą budzić obawy. Zbyt wiele postów pokazujących członka ERZ na wycieczkach krajoznawczych lub w eleganckich restauracjach będzie budziło wątpliwości kolegów w domu co do rzeczywistego celu ERZ.

POUFNOŚĆ



Mamy duży problem z poufnością w naszej ERZ. Prawie wszystko jest klasyfikowane jako „zastrzeżone” lub „poufne”. Dobrze, że mam dostęp do takich informacji, mogę je wykorzystać. Ale nie wolno mi dzielić się nimi z kolegami. Czuję się zakłopotany, kiedy pytają mnie, a ja nie mogę powiedzieć im prawdy. Mówią: „Chodzisz na te spotkania i nic nie wiesz”. W najlepszym przypadku patrzą na mnie jakbym był turystą, ale niektórzy patrzą na mnie jakbym zachowywał się jak „kierownik ukrywający fakty”.

członek ERZ



Debata na temat zaklasyfikowania informacji zarządczych jako poufnych toczyła się w Europejskich Radach Zakładowych od samego początku. Członkowie ERZ w wielu firmach doświadczają, że poufność nie ogranicza się, ich zdaniem, do prawdziwie wrażliwych informacji, ale jest arbitralnie stosowana przez kierownictwo do wszelkiego rodzaju informacji. W badaniu przeprowadzonym przez Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI) wśród 500 członków Europejskich Rad Zakładowych większość uczestników odpowiedziała, że poufność wielokrotnie okazywała się nieuzasadniona i uniemożliwiała członkom Europejskich Rad

Zakładowych wywiązywanie się z obowiązku otwartej komunikacji z pracownikami. Niektórzy członkowie ERZ z przedsiębiorstw z siedzibą przeważnie w USA donoszą, że nawet fakt ich własnego członkostwa w ERZ, umowa w sprawie ERZ lub porządek obrad ERZ zostały sklasyfikowane jako poufne.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, należy zauważyć, że kierownictwo nie ma swobodnego wyboru w określaniu informacji jako poufne. Prawodawstwo wyraźnie stanowi, że klasyfikacja informacji jako poufnych musi spełniać obiektywne kryteria.

Niemiecka ustawa o ERZ, które ma zastosowanie do ERZ Deutsche Bahn i DPDHL Group, jest bardzo jasna: poufność musi być ograniczona do „tajemnicy przedsiębiorstwa i tajemnicy handlowej”. Terminy te są wąsko zdefiniowane przez orzecznictwo i zapisane w prawie handlowym. Obejmują one na przykład patenty, wykazy klientów, ceny lub indywidualne dane pracowników. Niemiecka ustawa o ERZ zezwala również wszystkim członkom ERZ na dzielenie się poufnymi informacjami z każdym innym członkiem ERZ w ich przedsiębiorstwie, z ekspertami i tłumaczami dla lokalnych przedstawicieli pracowników, którzy nie mogą jednak przekazywać tych informacji dalej. W 2019 roku, centralne kierownictwo DPDHL Group i ERZ podpisały List Intencyjny (MoU) potwierdzający powyższe zasady.

Zasadniczo większość członków ERZ zgodzi się, że na konkurencyjnym rynku własność handlowa i tajemnice handlowe ich firmy muszą być chronione przed ujawnieniem osobom trzecim. Poufność nie jest wyłączną

cechą członków ERZ, ale ma zastosowanie w równym stopniu do pracowników i (wyższej) kadry kierowniczej, gdy powierza się im poufne dane klientów, dostawców lub informacje o potencjalnych fuzjach. Przedsiębiorstwo musi również chronić pewne dane w wyniku zobowiązań umownych ze stronami trzecimi, zasad giełdowych lub zobowiązań prawnych, takich jak ochrona prywatności danych w celu ochrony poszczególnych pracowników.

Kwestia poufności staje się coraz bardziej sporna między kierownictwem a Europejskimi Radami Zakładowymi w wyniku zaostrzonych procedur zgodności z przepisami o ochronie danych w wielu międzynarodowych firmach, wdrożonych w celu zapobiegania atakom cybernetycznym i wyciekom danych. Jednakże niektóre przedsiębiorstwa nadużyły również takich uzasadnionych obaw, przekształcając swoje Europejskie Rady Zakładowe w tajne stowarzyszenia, które nie są prawie w ogóle widoczne dla pracowników.

W celu zrównoważenia obowiązku zachowania poufności z obowiązkiem informowania pracowników członkowie ERZ powinni w kontaktach z kierownictwem odpowiedzieć na następujące pytania:

DLACZEGO?

W pewnych okolicznościach może być oczywiste, że poufność musi być zastosowana (porównaj „Przykład dobrej praktyki”), ale uzasadnienie klasyfikacji przez kierownictwo nie zawsze jest jasne. Członkowie ERZ zasługują na wyjaśnienie przez kierownictwo powodów poufności. W razie wątpliwości zawsze powinni oni zapytać, dlaczego pewne informacje nie mogą zostać ujawnione. Jaka poważna szkoda zostałaby wyrządzona przedsiębiorstwu, gdyby informacje zostały upublicznione? Jakie przepisy prawne lub zobowiązania umowne uniemożliwiają spółce dzielenie się pewnymi informacjami? Odpowiedzi kierownictwa na te pytania ujawnią, czy poufność jest uzasadniona, czy też została ona narzucona w sposób nadopiekuńczy.

JAKIE INFORMACJE

Klasyfikacja informacji jako poufnych zależy nie tylko od polityki firmy, ale również od sposobu, w jaki polityka ta jest interpretowana przez poszczególnych kierowników. Podczas gdy wielu liderów biznesowych działa w rozsądny sposób, członkowie ERZ spotykają się również z kierownikami, którzy działają zbyt ostrożnie, a nawet klasyfikują informacje, które nie zasługują na ochronę lub które są już w domenie publicznej jako poufne. W przypadku pojawienia się tematu poufności, prawdopodobnie nie będzie on miał zastosowania do całej prezentacji, ale tylko do niektórych slajdów lub danych liczbowych zawartych w prezentacji. W takich okolicznościach członkowie ERZ zapytają kierownictwo, jakie konkretne informacje mają być chronione.

JAK DŁUGO?

W przypadku nałożenia obowiązku zachowania poufności członkowie ERZ muszą wiedzieć, jak długo informacje niejawne mają pozostać objęte tajemnicą. Dla jasności: niektóre informacje mogą nigdy nie zostać udostępniane (np. ze względu na prywatność danych osobowych). Dość często jednak informacje będą przekazywane ERZ w sposób uprzywilejowany i będą ujawniane szerszemu gronu odbiorców w firmie lub nawet poza nią w późniejszym czasie, na przykład wyniki finansowe (przed publikacją) lub planowane przejęcia lub negocjacje z potencjalnymi klientami. W takich okolicznościach kierownictwo powinno zostać poproszone o wyjaśnienie, kiedy obowiązek zachowania poufności zostanie zniesiony.

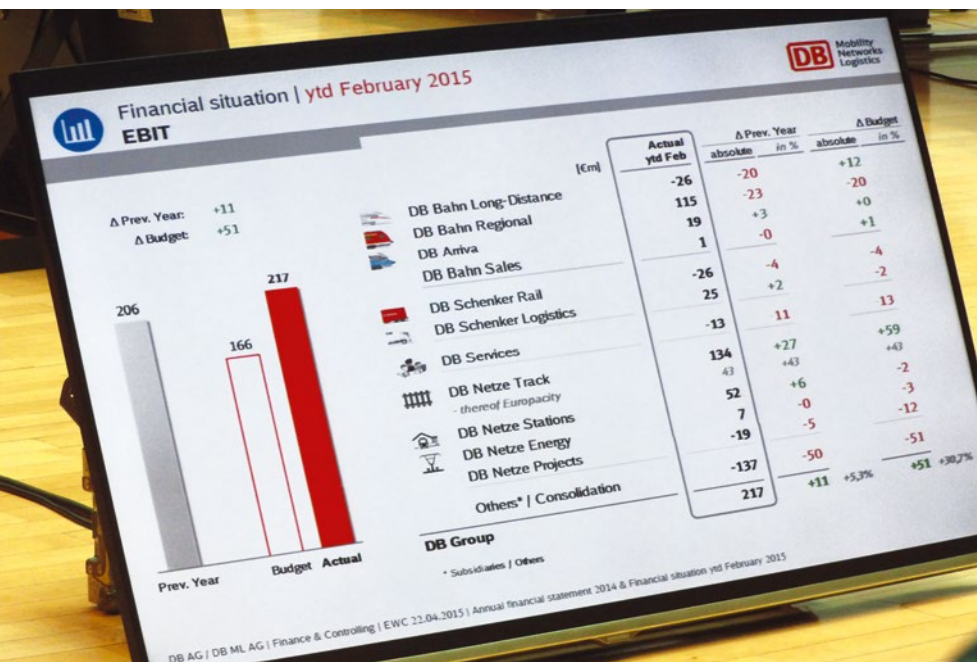
KOMU?

Otrzymując informacje poufne, członkowie ERZ muszą wiedzieć, czy istnieją inne osoby lub grupy, z którymi mogą dzielić się uzyskanymi informacjami lub je omawiać. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których informacje nie zostały przekazane ERZ jako całości, lecz tylko podgrupie lub jednej osobie. Niemiecka ustawa o ERZ zezwala na udostępnianie wszelkich poufnych informacji innym członkom ERZ, ekspertom, tłumaczom lub lokalnym przedstawicielom pracowników.

Przykład dobrej praktyki

W 2006 roku holenderska firma pocztowa TNT postanowiła sprzedać swój dział logistyki w drodze przetargu. Spośród przedsiębiorstw biorących udział w przetargu trzech potencjalnych nabywców zostało wybranych do dalszych negocjacji. Europejska Rada Zakładowa TNT i holenderska rada zakładowa wspólnie stworzyły grupę roboczą, której zadaniem jest śledzenie tego procesu. Po podpisaniu przez członków grupy roboczej umowy o zachowaniu ścisłej poufności (NDA), kierownictwo przekazało im nazwiska potencjalnych nabywców oraz dostęp do „data roomu”, w którym można było przeanalizować wszystkie dokumenty związane ze zbyciem. Grupa robocza miała również możliwość spotkania

się z preferowanym nabywcą i przestudiowania jego biznesplanu, w tym prawdopodobnego wpływu na przyszłe zatrudnienie. Zanim TNT i amerykański fundusz kapitałowy Apollo przypieczętowały transakcję, kierownictwo Apollo zobowiązało się formalnie wobec ERZ TNT do utrzymania zatrudnienia i utworzenia ERZ dla przejętego przedsiębiorstwa, które ostatecznie zostało przemianowane na Ceva-Logistics. Wszystkie strony zaangażowane w ten proces były świadome tego, że transakcja jest wrażliwa na giełdzie i że w takich szczególnych okolicznościach należy zachować poufność.



Dokładne dane finansowe mają kluczowe znaczenie dla Europejskich Rad Zakładowych.

BIURO ERZ

Jak każda duża organizacja, ERZ wymagają stałego wsparcia biurowego dla swoich działań i inicjatyw. Rola ta wykracza daleko poza przygotowanie spotkań i podejmowanie dalszych działań po spotkaniach. W dużych przedsiębiorstwach wielonarodowych zadania administracyjne są zarządzane przez wyspecjalizowane biuro lub sekretariat ERZ, który zwykle znajduje się w siedzibie firmy. Biuro ERZ może być postrzegane jako „maszynownia” aktywnej ERZ. Nie wszystkie wykonywane działania zostaną natychmiast zauważone przez członków ERZ, ale bez pełnego profesjonalnego wsparcia członkowie ERZ wkrótce doszliby do granic w wykonywaniu swoich zadań.



ERZ będzie wspierana przez sekretariat. Niezbędny personel i zasoby zostaną zapewnione. Jeśli chodzi o zaszeregowanie pracowników, odpowiednie przepisy Deutsche Post AG mają zastosowanie.

*Umowa w sprawie ERZ Deutsche Post DHL
art. 5.4*



Zarówno ERZ Deutsche Bahn, jak i ERZ Deutsche Post DHL Group prowadzą biuro ERZ. W każdej firmie biuro zatrudnia 2 – 3 osoby, które z pełnym zaangażowaniem pełnią służbę na rzecz członków ERZ. Zespoły biurowe w obu przedsiębiorstwach są całkowicie niezależne od kierownictwa i podlegają wyłącznie Przewodniczącemu

ERZ i zespołom kierowniczym ERZ. Równolegle, centralne kierownictwo jest wyposażone we własne zespoły kadrowe do spraw związanych z ERZ. Rolą Biura ERZ jest zapewnienie członkom ERZ infrastruktury niezbędnej do tego, aby praca ERZ była jak najbardziej efektywna i zrównoważona.

Jako dynamicznej organizacji, zadania Biura ERZ zależą w dużym stopniu od zaangażowania i współpracy członków ERZ. W rzeczywistości bardziej proaktywna ERZ korzysta z większego wsparcia biura niż mniej zaangażowane organy.

Do głównych zadań biura ERZ w Deutsche Bahn i/lub Deutsche Post DHL Group należą:

- Planowanie i organizacja posiedzeń ERZ, w tym zakwaterowania, wyposażenia, obiektów itp.
- Sporządzanie protokołów z posiedzeń, w tym koordynowanie protokołów wspólnie z kierownictwem (tylko Deutsche Post DHL Group) oraz przekazywanie ich członkom ERZ.
- Przygotowywanie imprez szkoleniowych, w tym wyznaczanie podmiotów świadczących usługi szkoleniowe i ekspertów oraz wybór miejsc szkoleniowych.
- Pełnienie funkcji punktu kontaktowego dla centralnego kierownictwa w wielu kwestiach (np. wnioski ERZ o informacje, nadzwyczajne okoliczności, zaproszenie ekspertów ds. zarządzania)
- Utrzymanie dokładnych danych dotyczących wszystkich członków ERZ i ich zastępców.



Komitet zarządzający (ERZ) jest wspomagany w swoich pracach przez biuro. Biuro jest kierowane przez kierownika podlegającego poleceniom Komitetu Zarządzającego (ERZ). Liczba niezbędnego personelu ustalana jest w drodze konsultacji między centralnym kierownictwem, a Prezydium...

*Umowa ERZ Deutsche Bahn
Art. 8*



- Organizowanie tłumaczy ustnych na potrzeby posiedzeń i tłumaczenie dokumentów zgodnie z potrzebami członków ERZ.
- Wspieranie członków w ich indywidualnych prośbach o szkolenia, przede wszystkim szkolenia językowe.
- Utrzymanie profilu ERZ w mediach firmowych i na stronach internetowych ERZ.
- Sporządzanie projektów prezentacji i oświadczeń w imieniu przewodniczących ERZ.
- Promowanie, pomoc i monitorowanie procesu wyborczego członków ERZ (tylko Biuro ERZ Deutsche Post DHL Group).
- Wspieranie przewodniczącego i członków prezydium w pełnieniu ich funkcji.
- Działania następcze i analiza rozwoju firmy (KPI).
- Opracowywanie porządku obrad ERZ, w tym wybór prelegentów we współpracy z przewodniczącymi ERZ i centralnym kierownictwem.

- Redagowanie i publikowanie regularnych biuletynów ERZ.
- Organizowanie i wspieranie podjednostek ERZ, takich jak komitety biznesowe lub grupy robocze.
- Monitorowanie działań następczych uzgodnionych z kierownictwem w odniesieniu do konkretnych tematów dotyczących informacji i konsultacji
- Ciągły przegląd raportów mediów biznesowych skupiających się na tematach europejskich oraz analiza komunikatów prasowych przedsiębiorstw.
- Reagowanie na zewnętrzne prośby związków zawodowych, mediów lub organizacji badawczych.
- Administracja połączeń konferencyjnych i wideokonferencji.
- Przeprowadzanie i monitorowanie badań dotyczących lokalnych praktyk związanych z międzynarodowymi informacjami i konsultacjami.
- Koordynacja zaangażowania ekspertów zewnętrznych.
- Doradzanie członkom ERZ w ich codziennej pracy na żądanie (np. w przypadku sporów dotyczących czasu wolnego, udziału w posiedzeniach, obiektów).
- Prowadzenie archiwum wszystkich dokumentów związanych z ERZ.
- Wkład w projekty europejskie.

Jeśli członkowie ERZ napotkają poważne problemy związane z ich funkcją, które nie mogą być rozwiązane lokalnie, Biuro ERZ zawsze będzie służyć jako pomocna dłoń i pierwszy punkt kontaktowy. Członkowie ERZ są zachęceni do zasięgnięcia porady zespołu Biura ERZ, zanim skierują swoje sprawy lub skargi do centralnego kierownictwa.

Jest rzeczą oczywistą, że zespoły Biura ERZ mogą zrobić wszystko, co w ich mocy, aby wspierać członków ERZ, ale nie mogą działać bez wkładu samych członków.

Aby zrealizować swoje zadania, Biuro ERZ opiera się na umiejętnościach interpersonalnych członków ERZ, których zachęca się do przestrzegania następujących podstawowych zasad:

- Bezzwłoczne odpowiadanie na prośby o informacje kierowane przez Biuro ERZ.
- Potwierdzenie/odwołanie uczestnictwa w spotkaniach tak wcześnie, jak to możliwe.
- Aktywne informowanie Biura ERZ o ogłoszeniach przedsiębiorstw i środkach, które mogą mieć wymiar ponadnarodowy.
- Informowanie Biura ERZ na bieżąco o wszelkich zmianach w krajowym członkostwie w ERZ i/lub przekazywanie danych kontaktowych.
- Dostarczanie informacji i propozycji dotyczących możliwych tematów agendy ERZ.
- Dzielenie się przykładami najlepszych praktyk istotnych z punktu widzenia pracy ERZ.



Biuro ERZ Deutsche Post DHL Group: Marita Benz, Heinke Jopp i Elmar Kallfelz



Biuro ERZ Deutsche Bahn AG: Sebastian Rüter i Karin Bahrs

NEWSLETTER ERZ

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami pracowników i kierownikami wskazują, że istnieje duże pole do poprawy w zakresie widoczności ERZ i raportowania do krajów. Wielu członków uważa, że bezpośrednia interakcja jest ich kanałem komunikacji. Jednak to, co może dobrze funkcjonować w małych krajach lub w prywatnym środowisku pracy, osiągnie swoje granice w krajach zatrudniających tysiące pracowników w wielooddziałowej firmie. W takich warunkach nie ma innej alternatywy niż wysyłanie pisemnych raportów do współpracowników.

Wspólna publikacja w formie biuletynu ERZ jest bardzo użytecznym narzędziem służącym do przekazywania informacji dużej liczbie pracowników i oferuje następujące korzyści:

- Newsletter tworzy synergię, ponieważ raport ze spotkania musi być sporządzony tylko raz dla wszystkich członków ERZ.
- Podczas posiedzeń członkowie ERZ są zwalniani z obowiązku sporządzania notatek i mogą poświęcić całą swoją uwagę dyskusjom ze współpracownikami i kierownictwem.
- Można założyć, że treści przekazywane w ramach podsumowywania głównych wyników spotkania nie będą błędne, ale poprawne merytorycznie i sprawdzone.
- Pewnym jest, że informacje udokumentowane w biuletynie będą jawne, a nie poufne.
- Biuletyn opracowany i udostępniony w formie elektronicznej, może być redagowany lokalnie i dalej uzupełniany informacjami i raportami dotyczącymi poszczególnych krajów.

Każdy biuletyn będzie użyteczny tylko, jeśli podejmowane będą wysiłki przez członków ERZ w celu dalszej dyskusji. Każdy członek ERZ powinien opracować plan rozpowszechniania biuletynu, aby dotrzeć do wszystkich pracowników fizycznych i umysłowych.

Biuletyn informacyjny ERZ
Deutsche Post
DHL Group

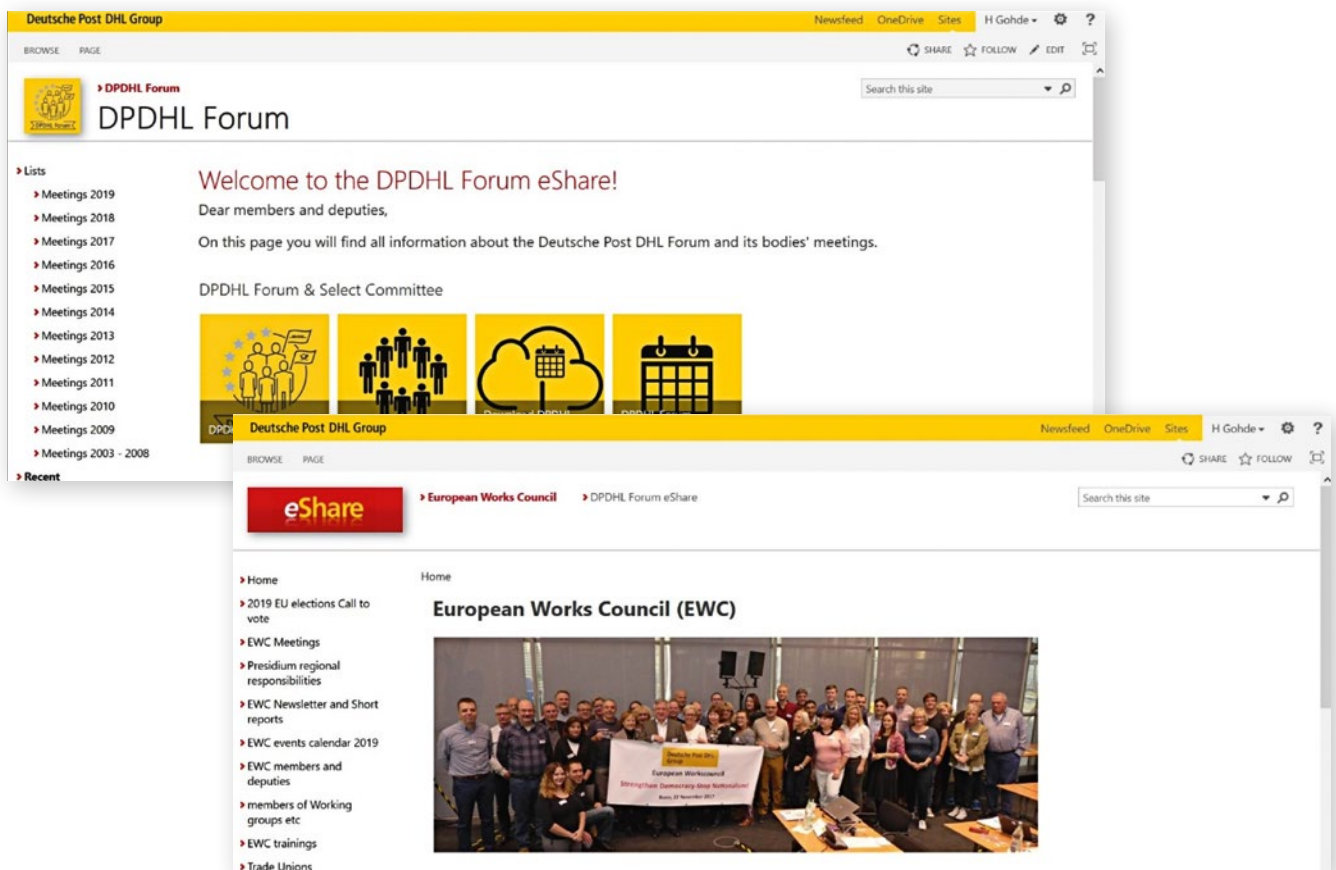


STRONY WWW ERZ: DEUTSCHE POST DHL GROUP

W przypadku Deutsche Post DHL Group wszystkie istotne dokumenty związane ze wspólnym forum Deutsche Post DHL Group można przeglądać i pobierać za pośrednictwem elektronicznej bazy danych („eShare”). Forum eShare jest chronione hasłem i jest dostępne przez Internet. Wszyscy członkowie ERZ otrzymują firmowe konto e-mail, ale zewnętrzni eksperci lub akredytowani przedstawiciele związków zawodowych również mogą się zalogować. Prawa administracyjne są przyznawane kierownictwu i biuru ERZ. Poprzez portal, podgrupy, takie jak Komisja Specjalna, komitety biznesowe lub grupy robocze mogą być obserwowane przez uprawnione grupy. Forum eShare służy jako baza danych i obejmuje szeroki zakres dokumentów, w tym porządki obrad, prezentacje kierownictwa lub protokoły ze spotkań w wielu językach.

Poza eShare, ERZ Deutsche Post DHL Group prowadzi wewnętrzną stronę internetową wyłącznie dla członków ERZ. Wszystkie dokumenty wewnętrzne, takie jak kalendarze spotkań, dokumenty związane ze związkami zawodowymi, biuletyny lub katalog zdjęć można znaleźć na tej platformie.

Obydwa eShare służą również jako rodzaj archiwum ERZ, a poprzednie działania można łatwo prześledzić.

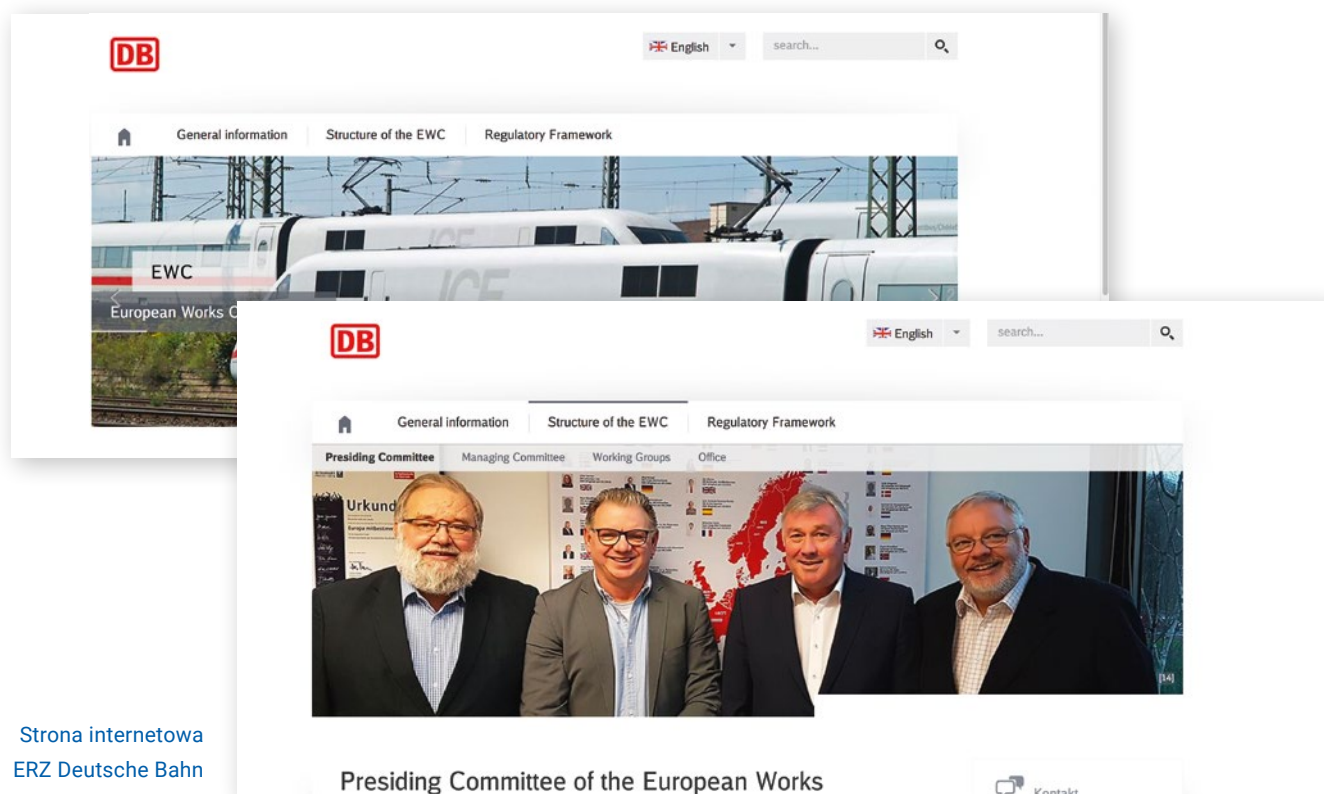


STRONY WWW ERZ: DEUTSCHE BAHN

Każdy kto szuka w sieci „ERZ Deutsche Bahn”, zostanie przekierowany na stronę internetową ERZ. Taka publiczna witryna jest raczej wyjątkowa, ponieważ większość firm woli, aby ERZ dzieliła się informacjami w ramach chronionej przestrzeni internetowej korporacyjnego intranetu – jeśli w ogóle. Jednak w czasie kiedy powstała ERZ Deutsche Bahn nie było to możliwe, ponieważ po różnych przejęciach nie było jeszcze dostępnej transeuropejskiej sieci intranetowej w Deutsche Bahn, gdzie wszyscy pracownicy mogliby się ze sobą łączyć. Otwarte rozwiązanie internetowe oferuje również zalety: na przykład, może przyciągnąć uwagę zewnętrznych podmiotów w zakresie tematów i wymagań ERZ. Co ważniejsze, każdy maszynista pociągu lub pracownik magazynu może łatwo znaleźć informacje na temat ERZ, nawet bez posiadania firmowego konta e-mail.

Strona internetowa Deutsche Bahn zawiera cenne informacje na temat funkcjonowania ERZ. Dokumenty nie ograniczają się do podsumowujących sprawozdań z ostatnich posiedzeń ERZ, ale obejmują również działalność grup roboczych. Sekcja pobierania oferuje materiały takie jak Umowa w sprawie ERZ i odpowiednie przepisy prawa. Co najważniejsze, pracownikom Deutsche

Bahn w każdym zakładzie w Europie wystarczy jedno kliknięcie w celu ustalenia, kim są ich przedstawiciele krajowi. Wszyscy członkowie ERZ są przedstawiani ze zdjęciami i danymi kontaktowymi. Godne uwagi jest to, że prawa administracyjne w całości przysługują ERZ i nie jest wymagane żadne zezwolenia kierownictwa na zamieszczanie najnowszych wiadomości w Internecie.



Strona internetowa
ERZ Deutsche Bahn

LOKALNE SIECI: PRZYKŁAD BELGII

Nie istnieje jedna recepta na połączenie Europejskich Rad Zakładowych z lokalnymi organami przedstawicielskimi. Jeśli jednak członkowie są kreatywni, mogą skorzystać z ERZ nawet jako dźwigni wzmacniającej reprezentację na poziomie krajowym, co ilustruje poniższy przykład belgijskiej sieci rad zakładowych:

Po wyschnięciu tuszu, którym podpisano umowę w sprawie ERZ Deutsche Post DHL Group w 2003 r., przedstawiciele pracowników belgijskich stanęli przed trudnym pytaniem: w jaki sposób powinni wybrać trzech członków ERZ, chociaż przedsiębiorstwo prowadziło w sumie dziesięć firm w ich kraju? Każda firma miała własną lokalną radę zakładową, która nie miała prawie żadnych powiązań z innymi zakładami. Z prawnego punktu widzenia sytuacja była jasna: zgodnie z prawem belgijskim członkowie ERZ są wybierani przez członków rady zakładowej z ich szeregów, ale nie istniały żadne zasady dotyczące jakiegokolwiek formy połączonej rady zakładowej na poziomie krajowym. Do tego czasu rady pracownicze pracowały w odosobnieniu, ale członkowie ERZ byli uzależnieni od zaufania pracowników wszystkich zakładów. W konsekwencji belgijskie związki zawodowe, które odgrywają ważną rolę w reprezentowaniu pracowników w kraju, postanowiły zwołać dużą konferencję, na którą zaproszono wszystkich belgijskich członków rad zakładowych DHL. Ponad 120 członków rad zakładowych, należących do pięciu różnych związków zawodowych z dziesięciu firm pozytywnie odpowiedziało na zaproszenie i spotkało się po raz pierwszy w historii, aby wybrać trzech belgijskich członków ERZ i trzech zastępców.

Przed otwarciem wyborów uzgodniono, że każdy z pięciu belgijskich związków zawodowych DHL otrzyma co najmniej jednego delegata lub zastępcę w celu zapewnienia zrównoważonej reprezentacji. Model ten musiał zostać poddany przeglądowi po tym, jak kilka lat później Belgia straciła jedno z trzech miejsc w Europejskiej Radzie Zakładowej. Obecnie tylko trzy największe związki zawodowe posiadają albo członka albo zastępcę w ERZ. Jednakże umowa wewnętrzna ułatwia pewien stopień rotacji, co również uprawnia zastępców do uczestniczenia w niektórych posiedzeniach ERZ w trakcie trwania kadencji.

Na przestrzeni lat sieć belgijskich rad zakładowych rozwinęła się w kierunku bardziej stałej i regularnej instytucji. Komitet Sterujący składa się z dwóch przedstawicieli każdej z lokalnych rad zakładowych i spotyka się co dwa miesiące w celu omówienia kwestii związanych z ERZ. Dwa razy w roku organizowane jest rozszerzone spotkanie z ponad 50 delegatami w ramach przygotowań do Deutsche Post DHL Group Forum.

Z czasem różne związki zawodowe nauczyły się ze sobą współpracować. Poprzednia rywalizacja, a nawet wrogość, została zastąpiona wolą reprezentowania kraju. Nawet byli wrogowie stali się przyjaciółmi. Członkowie rady zakładowej postanowili przemówić do pracodawcy jednym głosem, zarówno na szczeblu krajowym, jak i europejskim, i zaczęli neutralizować wewnętrzne różnice.

Belgijscy członkowie ERZ podkreślają fakt, że są związani decyzjami Komitetu Sterującego:

»Kiedy rozmawiamy na posiedzeniach ERZ, nie wypowiadamy się w imieniu naszego związku lub naszej firmy, ale w imieniu wszystkich belgijskich pracowników DHL«.

mówi Peter Luypaert, który również zasiada w Prezydium ERZ Deutsche Post DHL Group. Proces ten pomógł lokalnym radom zakładowym odejść od raczej konkurencyjnych relacji w kierunku silnej sieci krajowej w obronie pracowników. Oczywiście jest, że ważne informacje lokalne i krajowe są również wymieniane podczas spotkań Komitetu Sterującego. W przeszłości pracownicy

dowiadawali się o lokalnych problemach lub strajku swoich kolegów w innych zakładach z mediów, jeśli w ogóle. Dziś są oni dobrze poinformowani, wcześniej niż opinia publiczna i w razie potrzeby organizują wzajemne wsparcie na terenie całego kraju.

Z perspektywy ERZ model belgijski pomógł w ustanowieniu zarówno oddolnego, jak i odgórnego systemu komunikacji w celu dzielenia się informacjami dotyczącymi ERZ, od lokalnego magazynu do siedziby firmy i odwrotnie. Rzeczywistość w innych krajach będzie wyglądać inaczej, ale cel wspierania sieci krajowej musi pozostać niezmienny.



„Myśl globalnie – działaj lokalnie”:
Belgijscy członkowie rady zakładowej okazują swoje poparcie dla członków związków zawodowych w Turcji

WSPARCIE ZARZĄDZANIA LOKALNEGO

Wolontariat w ERZ oznacza osobiste zobowiązanie do uczynienia z firmy lepszego miejsca pracy. Podpisując umowę w sprawie ERZ, centralne kierownictwo uznało znaczenie dialogu społecznego. Wiele firm podpisało również globalne standardy reprezentacji pracowników określone w konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) lub OECD. Inne przedsiębiorstwa w swoich kodeksach postępowania określają wolność zrzeszania się jako prawo podstawowe.

Niezbędne jest, aby każdy członek ERZ oraz kierownicy lokalni i krajowi w pełni przestrzegali powyższych zasad. W związku z tym lokalne kierownictwo ma zapewnić każdemu członkowi ERZ środki niezbędne do realizacji jego zadań. W ramach zdrowego rozsądku członkowie

ERZ i lokalne kierownictwo powinni pozostawać w ścisłym kontakcie, aby zagwarantować, że wszystkie wymagania określone w Umowie w sprawie ERZ zostaną spełnione, a członkostwo w ERZ stanie się konstruktywną i skuteczną misją.



Strony uznają podstawowe standardy pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), potwierdzone na 86. sesji Międzynarodowej Konferencji Pracy w 1998 r., a w szczególności prawo do tworzenia wolnych związków zawodowych i prawo tych związków do negocjowania i zawierania układów zbiorowych dla pracowników. Ponadto uznają one obecne wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.

*Preambuła Umowy w sprawie ERZ
Deutsche Bahn*



Jednakże, badania przeprowadzone wśród lokalnych kierowników Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group wykazały, że w niektórych krajach obserwować można znaczący brak wiedzy na temat roli ERZ i niezbędnego wsparcia kierownictwa. Dlatego też informacje i świadomość powinny być zwiększone na wszystkich szczeblach kierownictwa lokalnego: kierownicy liniowi, kierownicy biznesowi, kierownicy ds. zasobów ludzkich i relacji z pracownikami, tam gdzie istnieją.

Każda Umowa w sprawie ERZ określa indywidualne prawa członków ERZ w odniesieniu do infrastruktury pracy, komunikacji, ochrony i czasu wolnego. Lokalne praktyki mogą nawet znacznie wykraczać poza te przepisy. W interesie konstruktywnych relacji, lokalne kierownictwo i ERZ powinny stale weryfikować i dostosowywać rzeczywiste potrzebne wsparcie. Chociaż poniższe zalecenia nie są prawnie wiążące, podkreślają one lokalne przykłady najlepszych praktyk w Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group i powinny służyć jako punkt odniesienia dla każdego kraju europejskiego.

Kontekst

Na początku każdego nowego okresu wyborczego lokalni kierownicy znajdują się w nowej sytuacji, jeśli pracownik z ich zakładu obejmie urząd po raz pierwszy. Należy nie tylko przeszkolić członków ERZ, aby mogli oni zrozumieć swoją rolę, ale także zapoznać lokalnych kierowników z ERZ i oczekiwaniami w zakresie lokalnego wsparcia, aby relacja funkcjonowała. Zasadniczo, każdy odpowiedzial-

ny kierownik zakładu powinien otrzymać przynajmniej kopię Umowy w sprawie ERZ, aby zrozumieć prawa i obowiązki członków ERZ. W niektórych firmach centralne kierownictwo podejmuje konkretne działania, takie jak telekonferencje lub wspólna komunikacja ze wszystkimi dyrektorami ds. zasobów ludzkich w celu zapoznania ich z rolą ERZ.

Czas wolny

Każdy czas spędzony na pracy dla ERZ, w granicach rozsądku, jest uważany za płatny czas pracy. Członkowie ERZ muszą być zwolnieni z pracy w celu wypełnienia swoich obowiązków. Nie ogranicza się to do uczestnictwa w posiedzeniach, w tym podróży, ale dotyczy również prac przygotowawczych (takich jak studiowanie dokumentów) lub komunikowania się z innymi członkami ERZ lub pracownikami lokalnymi. Większość umów w

sprawie ERZ nie przyznaje bezwzględnej liczby dni lub godzin, ponieważ potrzebny czas zależy od postępu prac i roli członka ERZ w grupach roboczych lub podorganach. W przypadku problemów, lokalny członek ERZ powinien oszacować wymagany czas i dążyć do uzgodnienia z kierownictwem stałej liczby godzin tygodniowo lub miesięcznie na obowiązki ERZ w celu umożliwienia właściwego planowania dla obu stron.

Infrastruktura pracy

Poza posiedzeniami ERZ będą miały miejsce sytuacje, w których członkowie ERZ będą musieli pracować nad swoimi zadaniami określonymi w Umowie w sprawie ERZ. W tym celu należy zapewnić nowoczesne technologie komunikacyjne, takie jak dostęp do chronionego hasłem komputera lub laptopa z pocztą elektroniczną i dostępem do Internetu bez monitorowania. Zaleca się, aby

pracownikom operacyjnym (fizycznym) również oferowano firmowe konto e-mail i dostęp do korporacyjnego Intranetu. Ponadto, członkowie ERZ muszą mieć dostęp do cichej przestrzeni biurowej na żądanie, gdzie mogą przygotowywać się do spotkań i prowadzić dalsze działania lub spotykać się ze swoimi współpracownikami.

Delegacja brytyjskiej i irlandzkiej Europejskiej Rady Zakładowej Deutsche Post DHL Group na jednym ze swoich regionalnych spotkań w Londynie.



Komunikacja

Zgodnie z prawem europejskim kierownictwo musi zapewnić członkom ERZ udogodnienia niezbędne do skutecznego komunikowania się z reprezentowanymi przez nich pracownikami. Komunikacja jest uważana za proces dwukierunkowy, w ramach którego członek ERZ składa sprawozdanie z posiedzeń, ale jest również znany i dostępny dla wszystkich pracowników w celu wysłuchania i zrozumienia ich problemów i obaw. Ponieważ lokalne warunki mogą się różnić, nie ma złotego środka dla doskonałej strategii komunikacyjnej. Jednakże lokalne kierownictwo musi starać się wspierać członków ERZ za pomocą najbardziej odpowiednich środków komunikacji, które mogą obejmować następujące elementy:

- Dedykowane tablice informacyjne do komunikacji z ERZ we wszystkich obiektach na terenie reprezentowanego kraju.
- Pozwolenie na dystrybucję biuletynów ERZ i innych istotnych informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej do wszystkich pracowników z firmowym adresem e-mail.
- Obecność członków ERZ na lokalnych spotkaniach informacyjnych i konsultacyjnych, w szczególności w przypadku konsultacji lokalnych w sprawach ponadnarodowych.
- Przestrzeń internetowa ERZ w firmowym intranecie.
- Uczestnictwo członków ERZ w spotkaniach z pracownikami w celu zaprezentowania pracy ERZ.
- Wizyty członków ERZ w zakładach.

Podróże

Udział w posiedzeniach ERZ i działania związane z ERZ, takie jak wizyty w zakładach, należy traktować jako podróże służbowe. Z zastrzeżeniem zasad dotyczących podróży służbowych, członkowie ERZ zazwyczaj wystawiają wniosek o delegację do lokalnego kierownictwa. Oczekuje się, że proces zatwierdzania będzie zarządzany terminowo i konstruktywnie. Aby było jasne: zgoda na delegację nie może być wstrzymana ze względów biznesowych lub kosztowych. Jeżeli istnieje konflikt pomiędzy

polityką dot. podróży służbowych lub innymi ograniczeniami, a Umową w sprawie ERZ, prawo członków ERZ do uczestniczenia w posiedzeniach ma pierwszeństwo. Czas podróży i połączenia muszą być odpowiednio zorganizowane, aby umożliwić członkom ERZ przybycie w odpowiednim czasie i pozostanie do końca posiedzenia. W razie potrzeby należy zapewnić dodatkowe noclegi. Wszelkie pytania lub spory dotyczące uprawnień do podróży mogą być kierowane do Biura ERZ.



ERZ i dialog społeczny na tym poziomie jest bardzo, bardzo przydatny. Często widzę na poziomie lokalnym, że zrozumienie i świadomość są bardzo ważne. ERZ pomaga nam prowadzić ten dialog w bardzo dobrym partnerstwie. Dzięki zrozumieniu długoterminowej strategii firmy, członkowie ERZ stali się bardziej zainteresowani na przykład technologiami i inwestycjami, a nacisk nie jest już tak duży na pieniądze, pieniądze, pieniądze w negocjacjach.

*Lokalny przedstawiciel kierownictwa
Deutsche Post DHL Group*



Posiedzenia lokalnego kierownictwa i członków ERZ

Członkowie ERZ pełniący podwójną rolę członka ERZ i lokalnego przedstawiciela będą mieli regularne możliwości spotykania się z lokalnym i krajowym kierownictwem przez cały rok. Jednak nawet w krajach, w których nie ma lokalnych rad zakładowych ani związków zawodowych, należy organizować spotkania pomiędzy kierownictwem krajowym a członkiem (członkami) ERZ,

w tym również zastępcami. Takie spotkania pomogą w budowaniu i poprawie stosunków, omówieniu wpływu informacji i konsultacji europejskich na dany kraj oraz zbadaniu sposobów poprawy widoczności ERZ. Zaleca się, aby takie posiedzenia odbywały się co najmniej dwa razy w roku kalendarzowym.

Lokalny dialog na temat wyników działalności gospodarczej

Podczas posiedzeń plenarnych ERZ centralne kierownictwo będzie przedstawiać sprawozdania dotyczące rozwoju działalności i perspektyw, w tym wyników finansowych, strategii biznesowej, zmian organizacyjnych i ewolucji zatrudnienia itp. Dostarczone informacje będą często zagregowane dla całej organizacji, bez podawania szczegółów dotyczących poszczególnych krajów. Członkowie ERZ muszą być w stanie zrozumieć i porównać sytuację swojego kraju z europejskimi trendami i wynikami. Zaleca się, aby lokalne kierownictwo

regularnie dokonywało przeglądu rozwoju działalności gospodarczej wraz z członkiem ERZ w odniesieniu do swojego kraju i udostępniało dane dotyczące ich kraju na tematy objęte Umową w sprawie ERZ. Pomoże to również zmniejszyć liczbę pytań dotyczących bardziej lokalnych spraw na posiedzeniach ERZ. Istnieje wiele przykładów, w których promowanie lokalnego dialogu z członkami ERZ stworzyło wartość dodaną dla lokalnego kierownictwa.

Planowanie i ocena obciążenia pracą

Członkostwo w ERZ nie jest prywatnym hobby członków ERZ, ale wkładem w sukces przedsiębiorstwa. Powinno ono być postrzegane i uznawane za takie przez kierownictwo. Oznacza to, że w ramach planowania obciążenia pracą i przeglądów wyników należy uznać członkostwo w ERZ jako rzeczywistą część pracy danej osoby. Przydzielając zadania członkowi ERZ, należy upewnić się, że praca może być wykonana w godzinach pracy

i że nie jest konieczna dodatkowa praca w godzinach nadliczbowych ani praca w weekendy z powodu członkostwa w ERZ. W ocenach rocznych kierownicy liniowi muszą doceniać fakt, że członek ERZ świadczy usługi wykraczające poza zakres jego regularnych obowiązków. Członkostwo w ERZ nie może mieć szkodliwego wpływu na karierę lub awans danej osoby.

Europejska sieć zarządzania

W wywiadach niektórzy kierownicy lokalni i krajowi odnieśli się do swoich obaw, że nie są wystarczająco dobrze poinformowani o tematach omawianych przez ERZ i centralne kierownictwo. Niektórzy menedżerowie są nawet sfrustrowani, że członkowie ERZ są uprzywilejowani i otrzymują bezpośrednie informacje przed lokalnym kierownictwem – jeśli lokalne kierownictwo w ogóle

otrzymuje informacje. Takie obawy mogą zostać rozwiązane, jeśli centralne kierownictwo zorganizuje regularną komunikację pomiędzy europejską społecznością HR w formie wiadomości e-mail, biuletynów lub regularnych telekonferencji na tematy związane z ERZ. W Deutsche Post DHL Group i Deutsche Bahn praktyka ta została już wdrożona w niektórych działach firmy.



Moi menadżerowie nie rozumieją mojej roli w ERZ. W ogóle nie czuję ich wsparcia. Powiedzieli mi wprost, że moja obecność w ERZ jest dla nich problemem. Jest to dla nich problemem, ponieważ spędzam zbyt wiele czasu poza firmą i powiedzieli mi, że nigdy nie dostanę awansu, kiedy będę w ERZ. Będę musiał zdecydować, czy kontynuować swoją karierę, czy też zostać w ERZ.

członek ERZ



Posiedzenia ERZ i obecność lokalnego kierownictwa

Większość Europejskich Rad Zakładowych uzgodniła z kierownictwem centralnym, że posiedzenia plenarne lub posiedzenia ich grup roboczych i komitetów biznesowych będą odbywać się w systemie rotacyjnym, w różnych miejscach w całej Europie. Takie podejście nie tylko pokazuje międzynarodowego ducha ERZ, ale również pozwala na wgląd w specyfikę kraju gospodarza. Bardzo często takie spotkania są połączone z wizytami w terenie i wycieczkami do zakładów prowadzonymi przez lokalne kierownictwo. Ponadto, podczas rzeczywistego spotkania kraj gospodarz powinien zostać zaproszony

do przedstawienia przeglądu sytuacji biznesowej i zatrudnienia przez lokalne kierownictwo. Jeśli posiedzenie ERZ odbywa się w siedzibie firmy, lokalni menedżerowie z niektórych krajów mogą zostać zaproszeni do wzięcia w nim udziału jako goście lub nawet regularni uczestnicy. Na przykład Europejskie Forum Zarządzania (EMF) w Deutsche Post DHL Group składa się z 25 menedżerów nominowanych przez centralne kierownictwo. Z punktu widzenia ERZ korzystne byłoby, aby skład takich zespołów zarządzających był prawdziwie europejski i obejmował jak największą liczbę krajów europejskich.



Komitet zarządzający Deutsche ERZ Bahn z byłym członkiem zarządu Ulrichem Weberem, HR

WIZJE LOKALNE

Członkowie ERZ są europejskimi ambasadorami swojego kraju. Rola ta wymaga dobrej znajomości struktur biznesowych i sytuacji w zakresie zatrudnienia w ich kraju. Firmy transportowe i logistyczne charakteryzują się zazwyczaj dużym zasięgiem geograficznym, a ich pracownicy znajdują się w różnych zakładach i lokalizacjach na terenie całego kraju.

Aby skutecznie wypełniać swoją rolę, członkowie ERZ muszą nawiązać bliskie kontakty z reprezentowanymi przez siebie pracownikami. Komunikacja mailowa lub telefoniczna jest ważna, ale nie zawsze wystarcza do zrozumienia potrzeb reprezentowanych pracowników. W ankiecie przeprowadzonej wśród członków ERZ dla Deutsche Bahn i DPDHL Group, spośród wszystkich kanałów komunikacji pracy ERZ, najbardziej ceniona była bezpośrednia komunikacja międzyludzka. Wizje lokalne mają kluczowe znaczenie i pomagają w budowaniu ciągłych kontaktów i wspieraniu lokalnych pracowników, na przykład w przypadku międzynarodowej restrukturyzacji.

Podczas gdy niektórzy członkowie ERZ należą do ugruntowanej krajowej sieci lokalnych rad zakładowych i związków zawodowych, inni delegaci mogą znaleźć się raczej w gronie samotników, którzy nie będą w stanie budować relacji z kolegami spoza własnego zakładu. Szczególnie dla tej grupy członków ERZ wizje lokalne stanowią ważny element ich roli. Wartość dodana wizji lokalnej zależy od dobrego planowania i przygotowania i należy przestrzegać następujących zaleceń.

1 – ZNAJOMOŚĆ WŁASNYCH PRAW

Członkowie ERZ muszą otrzymywać odpowiednie zasoby od kierownictwa, aby mogli właściwie pełnić swoją rolę. Powszechnie przyjmuje się, że komunikacja ERZ ma znaczenie w obie strony (z góry na dół i z dołu w górę) i obejmuje prawo do odwiedzania innych zakładów i oddziałów w reprezentowanym kraju. Niektóre umowy w sprawie ERZ, takie jak Umowa Deutsche Post DHL Group, wyraźnie upoważniają członków ERZ do odwiedzenia dowolnej lokalizacji ze wszystkich oddziałów w ich kraju po poinformowaniu lokalnego kierownictwa.



Członkowie ERZ odwiedzający zakład DHL w Dublinie (Irlandia)

2 – WYZNACZANIE SOBIE CELÓW

Przed wyruszeniem w drogę członkowie ERZ powinni jasno określić faktyczny cel ich wizyty. Będzie to ważne nie tylko dla ich własnego przygotowania, ale również dla organizacji goszczącej, która będzie zarządzać oczekiwaniami i przygotowywać się do wizyty. Wizyta musi oczywiście służyć celom ERZ określonym w Umowie w sprawie ERZ. Samo omówienie spraw krajowych bez znaczenia europejskiego nie uzasadniałoby wizyty członka ERZ.

3 – IDENTYFIKACJA OSÓB, Z KTÓRYMI CZŁONEK ERZ CHCE SIĘ SPOTKAĆ

W zakładach, w których są przedstawiciele pracowników tj. rady zakładowe i/lub związki zawodowe, początkowy kontakt będzie zawsze z tymi organizacjami, które najprawdopodobniej skorzystają z możliwości powitania członka ERZ w zakładzie. W przypadku braku takich organów należy skierować do kierownictwa przyjmującego wniosek o spotkanie z reprezentatywną grupą pracowników. Najlepiej byłoby, gdyby ta grupa nie została wstępnie wybrana przez lokalne kierownictwo, ale gdyby otwarte zaproszenie zostało przekazane przez lokalne kierownictwo wszystkim pracownikom. Członkowie ERZ powinni mieć świadomość, że procesy operacyjne i procedury nie mogą zostać zawieszane w celu ich przyjęcia.

4 – USTALENIE WŁAŚCIWEGO CZASU

O ile nie wystąpiła sytuacja kryzysowa, wizje lokalne należy zaplanować z dużym, co najmniej kilkutygodniowym wyprzedzeniem. Termin wizyty powinien uwzględniać wymagania biznesowe organizacji goszczącej i najlepiej zaplanować ją poza szczytowymi okresami, kiedy pracownicy muszą poświęcić całą uwagę sprawom firmy. Wizyta powinna być jednak zorganizowana w czasie, gdy odwiedzający może uzyskać wgląd w lokalne procesy pracy, a na miejscu obecna jest znacząca liczba pracowników w celu nawiązania dialogu. Na przykład w magazynach lub lokalnych centrach okazało się, że odpowiedni czas na spotkania z pracownikami to czas, kiedy zmieniają zmianę. W zależności od lokalnych praktyk mogą to być spotkania z pracownikami lub zgromadzenia pracowników. Rozmowa z pracownikami w ramach takiego spotkania wymagałaby wcześniejszego uzgodnienia z lokalnym kierownictwem.

5 – PRZYGOTOWANIE WIADOMOŚCI

Podczas wizyty w zakładzie, członkowie ERZ powinni być w stanie wyjaśnić cel wizyty i przedstawić pracę ERZ. Niektórzy pracownicy mogą słyszeć o ERZ po raz pierwszy. Metoda KISS („Mów krótko i prosto”) może być bardziej przekonująca niż długie prezentacje PowerPoint na temat działalności ERZ. Członkowie ERZ powinni angażować się w aktywne słuchanie i wyrażać empatię oraz szacunek dla sytuacji i obaw swoich kolegów. Kluczowe znaczenie ma wsparcie i zachęcanie pracowników, na których mogą mieć wpływ reorganizacje, ale członkowie ERZ nie powinni składać obietnic, z których nie będą w stanie wywiązać się po wizycie.

6 – POINFORMOWANIE KIEROWNICTWA ZAKŁADU

Z odpowiednim wyprzedzeniem przed datą wizyty, członkowie ERZ poinformują lokalne kierownictwo o celu i planowanej dacie wizyty. Nawet jeśli członkowie ERZ są prawnie uprawnieni do odwiedzania innych zakładów, wnioski o zwolnienie z obowiązków muszą zostać wydane, a polityka podróży musi być przestrzegana zgodnie z lokalnymi przepisami. Lokalne kierownictwo HR może zaoferować pomoc w nawiązywaniu kontaktów z kierownictwem organizacji goszczącej, aby ułatwić wizytę.

7 – DOTARCIE DO KIEROWNICTWA ODWIEDZANEGO OBIEKTU

Co najmniej dwa tygodnie przed planowaną wizytą członek ERZ powinien skontaktować się z organizacją goszczącą. O ile na miejscu nie ma lokalnej rady zakładowej lub związku zawodowego, planowanie wizyty będzie musiało zostać uzgodnione za pośrednictwem lokalnego działu kadr. Początkowa wiadomość e-mail powinna jasno określać powód wizyty, proponowaną datę i godzinę, czas trwania, grupę docelową i wymagane udogodnienia. Nie będzie nie na miejscu, jeśli członek ERZ poprosi o możliwość odbycia rozmowy z pracownikami bez obecności lokalnego kierownictwa.

8 – TO WIZYTA, A NIE AUDYT

Profesjonalni członkowie ERZ zawsze będą zachowywać się jak goście w odwiedzanych zakładach. Mogą istnieć informacje i/lub praktyki operacyjne dające powody do obaw, ale wizyta nie jest kontrolą. Członkowie ERZ zawsze będą traktować swoich gospodarzy z szacunkiem i podejmą nawet trudne kwestie w rozsądny i właściwy sposób.

9 – POWRÓT DO DOMU: NALEŻY PODZIĘKOWAĆ GOSPODARZOWI

Na zakończenie wizyty i po powrocie do domu członkowie ERZ powinni podziękować organizacji przyjmującej za gościnność. Krótka wiadomość e-mail może podsumować główne wnioski. Najlepiej byłoby, gdyby członkowie ERZ nawiązali bezpośrednie kontakty (wymiana adresów e-mail i numerów telefonów), co ułatwi wymianę informacji i współpracę w przyszłości.

10 – ZAANGAŻOWANIE ERZ

Szczególnie podczas pierwszej wizyty członkowie ERZ mogą czuć się trochę zdenerwowani i niepewni, odwiedzając dany zakład. W tym przypadku Biuro ERZ może zapewnić użyteczne wskazówki i wsparcie. ERZ powinna być również zaangażowana w przypadku jakichkolwiek przeszkód zaobserwowanych przez kierownictwo w związku z wizytą. W razie potrzeby ERZ może wyznaczyć wiodącego członka ERZ z Prezydium, który będzie towarzyszył lokalnemu członkowi ERZ podczas wizyty.



Reklama ERZ na tablicy ogłoszeń w magazynie DHL



Przyjechaliśmy jako koledzy z pracy, a wyjechaliśmy jako przyjaciele! Członkowie ERZ DPDHL Group na wycieczce autobusowej.



Zapewniamy członkom ERZ wszelkie potrzebne zasoby i oczywiście mogą oni podróżować i odwiedzać inne zakłady, kiedy tylko uznają to za konieczne. Mamy 41 zakładów w naszym kraju i dwaj członkowie ERZ nie są w stanie spotkać się z wszystkimi pracownikami osobiście w ramach swojej codziennej pracy. Wiem, że czasami odwiedzają inne zakłady i nie mam żadnych zastrzeżeń, jeśli to robią, ponieważ jest to część ich roli.

Przedstawiciel kierownictwa





Pracownicy w [zakład] byli bardzo zainteresowani wizytą i na koniec byli naprawdę wdzięczni za naszą obecność i wyjaśnienia, których udzieliliśmy. Mimo że nie było dla nich zbyt wielu wiadomości, z zadowoleniem przyjęli fakt, że otrzymali informacje od osób innych niż kierownik lokalny. Na spotkaniu obecnych było 14 pracowników, z wyjątkiem kierownika zakładu, który nie chciał w nim uczestniczyć, aby umożliwić ludziom swobodne wypowiedzenie się, a który później odbył z nami rozmowę. Niektórzy z nich byli nawet na urlopie, a przyjechali do zakładu, aby wziąć udział w spotkaniu. Jeśli chodzi o uczestnictwo, 14 z 19 w [kraju] jest wielkim sukcesem. Może nie jest to wielka sprawa, ale to był pierwszy raz, odkąd pracuję w ramach swojej roli w ERZ, kiedy miałem wrażenie, że zrobiłem coś, co pomogło moim kolegom i sprawiło, że czułem się usatysfakcjonowany.

członek ERZ



ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Strategiczne cele UNI Europa w Europejskich Radach Zakładowych

Dimitris Theodorakis (UNI Europa)

Obecnie istnieje wiele form ponadnarodowej reprezentacji pracowników i uczestnictwa w różnych strukturach przedsiębiorstwa. Główne formy to Europejskie Rady Zakładowe (ERZ) i organy przedstawicielskie w Spółkach Europejskich (SE). UNI Europa wspiera wszystkie formy ponadnarodowej reprezentacji pracowników i przyjęła wytyczne dotyczące Europejskich Rad Zakładowych, których celem jest zapewnienie instrukcji dla oddziałów UNI Europa oraz koordynatorów i członków ERZ i specjalnych organów negocjacyjnych (SNB).

UNI Europa korzysta z możliwości oferowanych przez prawodawstwo europejskie. UNI Europa pomaga Europejskim Radom Zakładowym w realizacji celów związkowych i przynosi korzyści pracownikom. Celem UNI Europa jest zapewnienie, że prawa pracowników do informacji i konsultacji są zawsze przestrzegane. UNI zapewnia członkom Europejskich Rad Zakładowych wsparcie związków zawodowych i gwarantuje, że wszystkie ERZ w pełni skorzystają z ulepszeń wprowadzonych przez nową Dyrektywę z 2009 r. (Dyrektywa 2009/38 WE).

Europejskie federacje związków zawodowych mają na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w mechanizmy decyzyjne przedsiębiorstw objętych odpowiedzialnym prawodawstwem. Federacje związkowe mogą pomóc we wzmacnieniu współpracy między przedstawicielami pracowników ponad granicami oraz w powiązaniu rozwoju sytuacji na poziomie przedsiębiorstwa z bardziej ogólnymi celami związków zawodowych. UNI Europa pomaga przekształcić Europejskie Rady Zakładowe w potężne narzędzia uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach. UNI Europa wspiera członków Europejskich Rad Zakładowych z krajów Europy Środkowej i Wschodniej, aby umożliwić im kontakt ze związkami zawodowymi, odbycie odpowiedniego szkolenia i aktywny udział w Europejskich Radach Zakładowych.



Wspólnie ze zrzeszonymi związkami zawodowymi, UNI Europa zapewnia wysoki wskaźnik uzwiązkowienia w przedsiębiorstwach. UNI Europa może pomóc w zapewnieniu, że członkowie ERZ są skutecznie powiązani z przedstawicielstwami pracowników/organami uczestniczącymi na innych poziomach (zakładowym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym oraz reprezentacją zarządów). Poprzez koordynację działań związków zawodowych na poziomie przedsiębiorstwa, europejskie federacje związkowe mogą upoważnić Europejskie Rady Zakładowe do przewidywania zmian i aktywnego oferowania możliwych alternatywnych strategii i rozwiązań dla kierownictwa. UNI Europa może koordynować i wspierać międzynarodowe działania solidarnościowe i może działać jako ogniwo łączące centralne kierownictwo przedsiębiorstwa z ERZ w przypadkach, gdy siedziba przedsiębiorstwa znajduje się poza UE. UNI Europa wspiera działalność związków zawodowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach i dąży do podpisania globalnych umów ramowych. UNI Europa może pomóc przedstawicielom pracowników w powołaniu specjalnego zespołu negocjacyjnego i utworzeniu ERZ.

W naszych wysiłkach na rzecz wzmocnienia reprezentacji pracowników i pracy ERZ, UNI Europa inicjuje i koordynuje tworzenie związków zawodowych w przedsiębiorstwach, w których istnieje zainteresowanie stowarzyszonych związków zawodowych takimi działaniami. Związki zawodowe mogą łączyć pracę członków ERZ i koordynatorów ERZ z krajowymi przedstawicielami pracowników organizującymi się w danym przedsiębiorstwie. UNI Europa może wspierać ERZ poprzez tworzenie sojuszy związkowych w celu zapewnienia wspólnego i skoordynowanego podejścia związkowego do danego przedsiębiorstwa. Sojusze związkowe mogą pomóc w zapewnieniu równowagi między krajowymi interesami związków zawodowych, aby umożliwić prawdziwie europejskie/międzynarodowe podejście, tworząc stabilną podstawę dla ponadnarodowych działań związków zawodowych (takich jak kampanie lub negocjacje w sprawie globalnego porozumienia ramowego). Sojusze związków zawodowych mogą pomóc w rozwoju Europejskich Rad Zakładowych jako narzędzie umożliwiające członkom z krajów o niewielkim lub słabym zaangażowaniu związków zawodowych domaganie się i korzystanie z tych samych praw, z których korzystają koledzy z krajów o większej sile związków zawodowych.

Wizja Europejskiej Federacji Pracowników Transportu (ETF) w odniesieniu do Europejskich Rad Zakładowych

Myriam Chaffart (ETF)

Obecnie w europejskim sektorze transportu i logistyki funkcjonuje 37 Europejskich Rad Zakładowych (ERZ). Spośród nich tylko 27 jest aktywnych i pełni rolę organów informacyjnych i konsultacyjnych.



ERZ skupia przedstawicieli pracowników z różnych krajów europejskich, w których działa przedsiębiorstwo międzynarodowe. Podczas posiedzeń ERZ przedstawiciele ci są informowani i konsultowani przez centralne kierownictwo w ponadnarodowych kwestiach dotyczących pracowników przedsiębiorstwa.

Dyrektywa UE 2009/38/WE – regulująca tworzenie takich ERZ – ma zastosowanie do przedsiębiorstw ponadnarodowych i grup przedsiębiorstw zatrudniających łącznie ponad 1000 pracowników w Europejskim Obszarze Gospodarczym, z czego co najmniej 150 w dwóch państwach członkowskich. Po 10 latach prób zmiany pierwotnej Dyrektywy z 1994 r., w dniu 6 maja 2009 r. przyjęto przekształconą Dyrektywę w sprawie Europejskich Rad Zakładowych.

Komitet Wykonawczy ETF jest odpowiedzialny za wszystkie decyzje dotyczące kwestii związanych z polityką ERZ. Głównym priorytetem ETF są nasze stałe wysiłki na rzecz ustanowienia solidnej i nowoczesnej dyrektywy w sprawie Europejskich Rad Zakładowych wraz z innymi europejskimi federacjami związków zawodowych – zwłaszcza w erze cyfrowej.

Przyjęto zdecydowane stanowisko, że zaangażowanie pracowników na poziomie przedsiębiorstwa musi odejść od zwykłej formalności w kierunku znaczącego narzędzia do informowania i konsultacji.

ERZ mają ogromny potencjał wpływania na decyzje przedsiębiorstw w największych europejskich przedsiębiorstwach transportowych i logistycznych, zwłaszcza w dziedzinie automatyzacji i cyfryzacji. Informacje na temat planów przedsiębiorstw w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej mają kluczowe znaczenie dla zminimalizowania wpływu na zatrudnienie i warunki pracy.

ETF inwestuje wiele dodatkowych wysiłków we wspieranie tworzenia kolejnych Europejskich Rad Zakładowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach transportowych i logistycznych w Europie. ETF opracowuje wytyczne i narzędzia ułatwiające tworzenie Europejskich Rad Zakładowych w sektorze transportu.

Od czerwca 2017 r. ETF wspomagała swoje filie w przygotowaniu sześciu nowych wniosków o utworzenie ERZ i oczekuje podpisania pierwszej umowy w niedalekiej przyszłości.

SZKOLENIA

Przystąpienie do ERZ i bycie jej częścią to proces ciągłego uczenia się. Działalność ERZ bardzo różni się od lokalnych organów reprezentacji pracowników, a członkowie muszą wykazać się szczególną wiedzą i umiejętnościami, aby mogli stać się efektywnymi członkami. Ze względu na znaczny spadek liczby członków ERZ z roku na rok, wprowadzenie nowych członków pozostaje stałym wyzwaniem. Zrozumienie roli i funkcjonowania ERZ jest w dużej mierze „uczeniem się poprzez działanie”: udział w dyskusjach, poszukiwanie wskazówek u bardziej doświadczonych członków oraz zadawanie pytań ekspertom pomaga nowym członkom czuć się bardziej komfortowo i zapoznać się z ich rolą. Niektóre ERZ prowadzą nawet dedykowane programy mentorskie lub programy „kumpelskie” dla nowych członków.

Oprócz nieformalnej nauki, członkowie ERZ są uprawnieni do regularnego i sformalizowanego szkolenia. Sama dyrektywa w sprawie ERZ pozostaje raczej niejasna w odniesieniu do rodzaju szkolenia, które ma być przeprowadzone, i w niewielkim stopniu wskazuje tematy lub ilość szkoleń lub wybór organizatorów szkoleń. W związku z powyższym każdej ERZ pozostawia się ustalenie własnego podejścia do szkolenia oraz, w razie potrzeby, uzgodnienie z kierownictwem kwestii terminów i budżetów. W przypadku Europejskich Rad Zakładowych Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group uprawnienia do szkoleń są na szczęście zagwarantowane w Umowie w sprawie Europejskiej Rady Zakładowej. Obie ERZ cieszą się wyjątkowym stopniem niezależności w identyfikowaniu swoich potrzeb szkoleniowych i znajdowaniu rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Członkowie ERZ w przedsiębiorstwach o słabszych strukturach mogą mieć znacznie mniejszy wpływ na rodzaj prowadzonych szkoleń. Nierzadko członkowie ERZ czują się traktowani protekcjonalnie przez menedżerów, którzy zatwierdzają jedynie programy szkoleniowe i szkoleniowców, którzy bezwarunkowo wspierają oczekiwania kierownictwa co do sposobu funkcjonowania ERZ. Z czasem na rynek wkroczyła rosnąca liczba do-

stawców szkoleń, którzy formalnie oferują swoje usługi dla ERZ jako „bezstronne”, ale w rzeczywistości działają jako konsultanci kierownictwa i przez to zagrażają stworzeniu silnej i pewnej ERZ. Przedstawiciele pracowników powinni zawsze przeprowadzać dogłębną ocenę proponowanych dostawców szkoleniowych i zwracać się o referencje do innych Europejskich Rad Zakładowych przed podjęciem decyzji.

Szkolenie ERZ nie jest oczywiście pozbawione granic: przede wszystkim temat szkolenia musi być istotny i konieczny dla pracy ERZ. Po drugie, należy określić ilość czasu spędzonego na szkoleniu, która musi być rozsądna. Dobrą praktyką okazało się uzgodnienie z kierownictwem określonej liczby dni szkoleniowych w ciągu roku lub w trakcie trwania kadencji. Należy uznać, że uprawnienia szkoleniowe ERZ stanowią dodatek do wszelkich szkoleń przyznawanych lokalnym organom przedstawicielskim pracowników, takim jak rady zakładowe lub związki zawodowe. Po trzecie, wszelkie koszty poniesione w związku ze szkoleniem muszą zostać uprzednio zatwierdzone przez przedsiębiorstwo przed dokonaniem ostatecznej rezerwacji.

To, czy szkolenie ERZ jest organizowane indywidualnie, czy dla całego zespołu ERZ, będzie się różnić i zależy od charakteru szkolenia: na przykład nauka języków obcych jest obecnie oferowana lokalnie jako ciągłe szkolenie w wielu międzynarodowych przedsiębiorstwach i zazwyczaj prowadzi do bardziej trwałych wyników niż jednorazowe międzynarodowe wydarzenie, w którym uczestniczą członkowie ERZ o różnym poziomie wiedzy. Z drugiej strony, szkolenie grupowe ERZ na określone tematy będzie oferowało fantastyczne możliwości, aby wszyscy byli na bieżąco i aby wzmocnić spójność ERZ jako zespołu. Z tego powodu wiele ERZ organizuje co najmniej jedno lub dwa wspólne szkolenia w roku. Właściwe planowanie ma kluczowe znaczenie dla utrzymania kontroli nad ograniczonymi zasobami i zapewnienia, że zarówno indywidualne, jak i grupowe potrzeby szkoleniowe są dobrze dopasowane.

Najważniejszym kryterium wyboru tematu szkolenia musi być to, czy szkolenie wspiera bardziej skuteczne i wydajne działanie członków ERZ. Tematy, instruktorzy i metodologie szkoleniowe powinny umożliwiać uczestnikom jak najlepsze wykorzystanie informacji i konsultacji z kadrą zarządzającą. Czasami tylko kolejne posiedzenie(-a) ERZ pokaże, czy szkolenie spełniło swoje zadanie i czy zdobyte doświadczenia są wykorzystywane w praktyce. Wreszcie, należy uznać, że szkolenie to nie rozrywka.

Chociaż środowisko nauki powinno zawsze pozwalać na pozytywną i inspirującą atmosferę, żadne szkolenie nie przyniesie pozytywnych rezultatów bez gotowości uczestników do nauki, refleksji nad swoimi doświadczeniami, a czasem nawet zmiany ich postaw i znanych nawyków.



Zadania integracyjne na szkoleniu ERZ DPDHL Group

Poniższa lista tematów nie jest wyłączna, ale reprezentuje te programy szkoleniowe, które są powszechnie uważane za najbardziej użyteczne i istotne dla aktywnego członkostwa w ERZ:

KONTEKST PRAWNY I EUROPEJSKIE PRAWO PRACY

Przedstawiciele pracowników muszą właściwie rozumieć swoje prawa i obowiązki. Obejmuje to zapoznanie się z prawem ERZ, Umową w sprawie ERZ i innymi aktami prawnymi UE mającymi znaczenie dla pracowników i ich przedstawicieli. Wiele firm prowadzi również kursy szkoleniowe na temat różnic i podobieństw między radami zakładowymi i/lub związkami zawodowymi w różnych krajach UE.

ZROZUMIENIE DANYCH FINANSOWYCH I EKONOMICZNYCH

Menedżerowie są przyzwyczajeni do codziennego posługiwania się terminami takimi jak „EBIT”, „przepływy pieniężne” czy „CapEx”. Bez podstawowej wiedzy finansowej członkowie ERZ będą mieli trudności na posiedzeniu plenarnym. Celem szkolenia finansowego jest zapoznanie się ze sposobem zarządzania firmą i jej raportowania na rynek. Zrozumienie języka biznesowego i stojących za nim pojęć utoruje drogę do zaangażowania kierownictwa w konstruktywny dialog.

KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA

Nowi członkowie nie potrzebują dużo czasu, aby zdać sobie sprawę, jak różnie zachowują się koledzy z innych krajów na spotkaniach i poza nimi. Szkolenie międzykulturowe służy jako czynnik otwierający oczy, pozwalający zrozumieć wzorce zachowań i koncepcje leżące u podstaw różnych kultur europejskich. Świadomość kulturowa umożliwia członkom ERZ refleksję i przezwyciężenie ich błędnych wyobrażeń i uprzedzeń.

SZKOLENIA TEMATYCZNE

W każdym przypadku, gdy ERZ pragnie zgłębić interesującą z punktu widzenia pracownika sprawę, szkolenie może być poświęcone takim zagadnieniom. Szkolenie może przyczynić się do zwiększenia bazy wiedzy wszystkich członków i umożliwić ERZ aktywne podejście do zarządzania pomysłami i propozycjami. Szkolenia tematyczne mogą dotyczyć np. bezpieczeństwa i higieny pracy, cyfryzacji, pracy tymczasowej i pośrednictwa pracy lub równych szans.

UMIEJĘTNOŚCI PRZYDATNE PODCZAS SPOTKAŃ I TECHNIKI PREZENTACJI

Dobrzy i odnoszący sukcesy członkowie ERZ to świetni komunikatorzy. Podczas sesji szkoleniowych ERZ członkowie mogą nauczyć się, jak przekonywać współpracowników i kierownictwo. Takie szkolenie może również zwiększyć pewność siebie, gdy przychodzi do mówienia przed szerszą publicznością poprzez przewyciężenie tremy lub konstruktywne rozwiązywanie złożonych problemów podczas spotkań z kierownictwem.

INTEGRACJA

Bez silnego ducha zespołu, każda ERZ poniesie porażkę. Cel „mówienia jednym głosem” można osiągnąć, jeśli członkowie nauczą się godzić swoje indywidualne cele z interesami ERZ jako całości. Ze swej natury integracja będzie stanowić element każdego szkolenia grupowego ERZ, ale dedykowane szkolenie zespołu z wykorzystaniem konkretnych narzędzi i technik szkoleniowych pomoże przyspieszyć cykl rozwoju zespołu, szczególnie na wczesnym etapie nowej ERZ. Może być również stosowane – jeśli to konieczne – w celu przywrócenia zaufania i jedności w ERZ, które są kwestionowane przez walkę i rywalizację.

Członkowie ERZ powinni zawsze czuć się zachęceni do zwracania uwagi na nowe możliwości szkoleniowe i powiadamiania ERZ o swoich potrzebach szkoleniowych. Propozycje dotyczące odpowiednich tematów i programów szkoleń grupowych ERZ są również mile widziane. W przypadku szkoleń indywidualnych na szczeblu lokalnym, w niektórych krajach organizacje związkowe oferują seminaria i kursy. Europejski Instytut Związków Za-

wodowych (ETUI) organizuje również otwarte kursy dla członków Europejskich Rad Zakładowych. Liczba niezależnych organizatorów szkoleń dla Europejskich Rad Zakładowych jest raczej ograniczona. Zainteresowani członkowie powinni zawsze zwracać się o wskazówki do Biura ERZ przed złożeniem formalnego wniosku o szkolenie do kierownictwa.

OCHRONA

Żaden pracownik nie powinien obawiać się dołączyć do ERZ i wypowiadać się na posiedzeniach. Prawodawstwo europejskie jasno określa, że członkowie są chronieni przed jakąkolwiek formą dyskryminacji ze względu na ich członkostwo w ERZ. Kiedy Dyrektywa w sprawie ERZ została transponowana do prawa krajowego, wszystkie państwa członkowskie UE były zobowiązane do ustanowienia zasad ochrony członków ERZ w swoich krajach. Zgodnie z tymi przepisami większość państw członkowskich uregulowała, że członkowie ERZ korzystają zasadniczo z takiego samego poziomu ochrony jak członkowie lokalnych organów przedstawicielskich, takich jak lokalne rady zakładowe lub związki zawodowe. Jedną z wad Dyrektywy jest to, że wskazuje ona jedynie na przepisy lokalne, ale nie gwarantuje równych praw do ochrony w całej Europie. Wybrane podejście utrwaliło różnice w prawach pracowniczych w Europie, w wyniku czego członkowie tej samej ERZ podlegają różnorodnym standardom ochrony. W związku z tym członkowie ERZ z krajów o silnym prawie pracy nie mają powodów do obaw, ale niestety sytuacja wygląda mniej różowo dla kolegów z krajów, w których prawa pracownicze są raczej podstawowe lub w których egzekwowanie danych praw może stwarzać poważne przeszkody.

Bądź odważny i
mów, co myślisz!
Przedstawiciel
Portugalii w ERZ
Deutsche Post DHL
Group.



Mając na uwadze powyższe rozbieżności, ochrona członków Europejskich Rad Zakładowych była kwestią priorytetową dla Deutsche Bahn i Deutsche Post DHL Group w trakcie negocjacji Umów w sprawie Europejskich Rad Zakładowych. Obie umowy podkreślają zasadę, zgodnie z którą członkowie nie mogą być ani faworyzowani, ani dyskryminowani z powodu pełnionej funkcji. Centralne kierownictwo i przedstawiciele pracowników uzgodnili wprowadzenie systemu monitorowania, w którym każde potencjalne zwolnienie członka automatycznie staje się tematem agendy europejskiej i żadne ostateczne działanie nie może być narzucone członkowi ERZ lub jego zastępcy przed zaangażowaniem ERZ

W Deutsche Post DHL Group mechanizm ochrony był przez lata uruchamiany wielokrotnie, a Komisja Specjalna każdorazowo dokonywała dogłębnej analizy szczególnych okoliczności. Sprawiedliwie rzecz ujmując, dochodzenia nigdy nie znalazły uzasadnienia w założeniu, że planowane zwolnienie było spowodowane pewnymi zachowaniami związanymi z mandatem ERZ. W większości dochodzeń stwierdzono, że na członka ERZ miała wpływ zmiana firmy lub środki restrukturyzacyjne, podobnie jak na innych pracowników w tym kraju. Zwrócono uwagę ERZ na kilka incydentów, w których członek został poddany postępowaniu dyscyplinarnemu ze względu na swój lokalny mandat przedstawiciela pracowników. Chociaż formalnie wykraczało to poza zakres kompetencji ERZ, kierownictwo centralne zgodziło się w tych sprawach z opinią ERZ, że zarzuty wobec członków ERZ były albo nieuzasadnione, albo postępowanie dyscyplinarne nie było prowadzone zgodnie z zasadami

obowiązującymi w spółce. W związku z tym członkowie ERZ, o których mowa zostali w pełni przywrócenii do pracy.

Należy podkreślić, że przykłady takie jak powyższe są rzadkością. Nie powinny one sprawiać wrażenia, że przedsiębiorstwa takie jak Deutsche Bahn czy Deutsche Post DHL Group tolerowałyby jakąkolwiek dyskryminację pracowników ze względu na ich członkostwo w ERZ. Przeciwnie, centralne kierownictwo zawsze wspierało tę sprawę i promowało w lokalnym kierownictwie świadomość na temat statusu prawnego członków ERZ. Jednak może to wyglądać bardzo różnie w innych firmach i branżach (patrz ramka).

Jak wyjaśniono powyżej, istnieją zasady i procedury zapewniające, że żaden członek ERZ nie musi się bać, a ERZ zrobią wszystko, co w ich mocy, aby bronić swoich członków. Z drugiej strony, ochrona ma swoje ograniczenia: w zasadzie, jeśli magazyn zostanie zamknięty lub funkcje administracyjne zostaną przeniesione do Centrum Usług Wspólnych, żaden z członków ERZ, na których wpływ mają takie działania, nie będzie korzystał z uprzywilejowanego traktowania. Innymi słowy, członek ERZ może zostać zwolniony (chyba że prawo lokalne przewiduje dalszą rozszerzoną ochronę) ze względów biznesowych lub indywidualnych spraw niezwiązanych z członkostwem w ERZ.

Różne firmy – różne zwyczaje

Miroslav był młodym kontrolerem finansowym pracującym dla amerykańskiego koncernu międzynarodowego w Centrum Usług Wspólnych w Europie Wschodniej. Był jednym z członków EWC najchętniej zabierających głos, a jego koledzy podziwiali go za to, że nigdy nie bał się wypowiadać swojego zdania. Zainspirowany przez ERZ, Miroslav zaczął nawet zbierać podpisy, aby uruchomić lokalną radę zakładową. Krajowe kierownictwo bardzo mocno naciskało na alternatywnych kandydatów, gdy nadszedł czas wyborów do ERZ, ale Miroslav wygrał wyścig z dużą przewagą. Następnego dnia został wezwany do biura z powodu procedury dyscyplinarnej. Dwóch

przełożonych zeznało, że Miroslav zakłócił pracę ich zespołów, przedstawiając się jako kandydat do ERZ. Miroslav miał tylko piętnaście minut na udowodnienie swojej niewinności na piśmie i został zwolniony następnego dnia z powodu rażącego wykroczenia. Początkowo był zdecydowany bronić swoich praw w sądzie, ale w jego kraju postępowanie sądowe może być długotrwałe, a wyniki nieprzewidywalne. Należy dodać, że Miroslav miał na utrzymaniu rodzinę. Po dwóch tygodniach poważnych wzlotów i upadków emocjonalnych Miroslav postanowił przełknąć swój gniew i opuścić firmę z trzymiesięcznym pakietem świadczeń w ramach odprawy.

Poniższe zalecenia powinny być przestrzegane przez pracowników, którzy interesują się kwestiami związanymi z ochroną lub nawet podlegają procedurze dyscyplinarnej:

INFORMOWANIE BIURA ERZ

Im wcześniej ERZ zostanie powiadomiona o danej sprawie, tym szybciej będzie mogła udzielić wskazówek pracownikowi lub uruchomić środki zapobiegawcze. Nawet jeśli błędy zostały popełnione przez członka ERZ, a zarzuty kierownictwa mają pewną wagę, nie ma powodu, by unikać ujawnienia sprawy Biuru ERZ. Biuro ERZ zawsze będzie traktować sprawę z wielką wrażliwością, a także z zachowaniem zasady poufności, chyba że osoba zainteresowana wyrazi zgodę na przekazanie sprawy do szerszego kręgu.

ZBIERANIE FAKTÓW

Postępowanie dyscyplinarne lub nawet zwolnienie dość często oznacza ostatni etap spraw, które „gotują się” od dłuższego czasu. Okazało się, że korzystne jest rejestrowanie zachowań, incydentów lub oświadczeń od wczesnego etapu, ponieważ może mieć to znaczenie dla przyszłego dochodzenia. Im bardziej rzeczowe są te zapisy, tym łatwiej będzie później odtworzyć to, co naprawdę się wydarzyło.

ZWRACANIE SIĘ O PORADĘ PRAWNĄ

Ponieważ przepisy krajowe różnią się między sobą, każdy przypadek należy rozpatrywać w kontekście prawnym danego kraju. Członkowie ERZ zrzeszeni w związkach zawodowych korzystają z faktu, że związki zawodowe generalnie oferują bezpłatne porady prawne dla swoich członków. Korzystne może być wstąpienie do związku zawodowego w celu uzyskania gwarantowanej ochrony i wsparcia, które zapewnia. Niezależni prawnicy będą bardziej kosztowni. Wczesne zaangażowanie doradców prawnych może pomóc uniknąć błędów proceduralnych i wskaże drogę wyjścia ze spirali sankcji i eskalacji.

SPOKÓJ

Pracownicy, którzy czują się pokrzywdzeni w pracy lub nawet są oskarżani o niewłaściwe postępowanie, miewają bardzo emocjonalne momenty. niesprawiedliwe traktowanie w pracy może powodować rozczarowanie, frustrację i złość. Dobrzy przyjaciele, członkowie rodziny i koledzy są ważni, zapewniają pocieszenie i poradę, dzięki czemu dana osoba może pozostać w równowadze psychicznej. Mogą też pomóc chronić takiego pracownika przed uleganiem pokusie kontraktów i dalszej eskalacji w ramach samoobrony.

POPROSZENIE O ZEZNANIA ŚWIADKÓW

W przypadku domniemanego niesprawiedliwego traktowania lub postępowania dyscyplinarnego wszystko sprowadza się do kwestii, czy istnieją wystarczające dowody na to, że zarzuty są dobrze uzasadnione. Skargi, które zwykle opierają się na pogłoskach lub założeniach, mogą zostać odrzucone, chyba że odpowiednia dokumentacja lub zeznania dostarczą dowodów popierających fakty. Jeśli to możliwe, korzystne byłoby wskazanie współpracowników lub innych osób, które były świadkami szkodliwych zachowań lub mogą obalić zarzuty pracodawcy.

PRZYGOTOWANIE SIĘ DO SPOTKANIA

Na pewnym etapie zwolnienia lub postępowania dyscyplinarnego odbędzie się oficjalne przesłuchanie w celu zbadania sprawy i – w razie potrzeby – podjęcia decyzji. Procedury i ramy czasowe takich przesłuchań będą się różnić w zależności od kraju. Zgodnie z większością lokalnych przepisów dozwolone jest, aby osobie towarzyszyła osoba zaufania, która może być albo członkiem związku zawodowego, członkiem rady zakładowej lub kolegą z pracy pełniącym rolę pomocniczą. Zaleca się, aby członkowie ERZ nigdy nie brali udziału w przesłuchaniach dyscyplinarnych w pojedynkę.

W RAZIE WĄTPLIWOŚCI, NIE NALEŻY PODPISYWAĆ DOKUMENTÓW.

Przed podpisaniem jakiegokolwiek dokumentu przedstawionego przez pracodawcę, wskazane jest, aby najpierw w pełni zrozumieć treść i możliwe konsekwencje swojego podpisu. Jak wszyscy pracownicy, członkowie ERZ powinni wystrzegać się składania podpisów pod przymusem. Niezależnie od tego, czy chodzi o zapis przesłuchania, zeznanie świadka czy przyznanie się do winy, zawsze należy się spodziewać, że podpisany dokument może działać przeciwko osobie podpisującej go w późniejszym terminie. Należy również uwzględnić fakt, że rozstrzygnięcie sporów lub umowy o odprawie zwykle uniemożliwiają stronom dalszą eskalację lub postępowanie sądowe, a także nakładają na daną osobę obowiązek zachowania ścisłej poufności. W razie wątpliwości pracownicy powinni zawsze powstrzymać się przed podpisaniem przygotowanych dokumentów i poprosić o rozsądny termin na zastanowienie się.

Każda forma dyskryminacji jednego członka ERZ może stać się sprawdzianem siły i spójności całej ERZ. Wspólna reakcja udowodni, czy ERZ jest tylko grupą odizolowanych osób, czy też członkowie tworzą zespół. „Nigdy nie będziesz sam” musi stanowić motto, kiedy tylko

członkowie zespołu są na celowniku. Wykazanie empatii i wsparcie dla kolegi znajdującego się „pod obstrzałem” będzie najszlachetniejszym zadaniem wszystkich członków ERZ.

ORZECZNICTWO W ODNIESIENIU DO ERZ

Procesy sądowe związane ze sprawami ERZ są raczej rzadkie i skomplikowane. Wniesienie sprawy do sądu pozostaje ostateczną instancją rozstrzygnięcia sporów. W dojrzałym związku ERZ i kierownictwo uznają swoje wzajemne prawa i zawsze traktują priorytetowo rozwiązywanie kwestii spornych polubownie. Podejście to działa lepiej, im więcej mechanizmów zachowania kontroli i równowagi jest jasno zdefiniowanych i uznanych za prawnie wiążące.

W pierwszych latach obowiązywania Dyrektywy wiele umów w sprawie ERZ interpretowano jako niewiążące porozumienia bez żadnych praw wykonawczych. Tymczasem istotne naruszenia ważnej umowy w sprawie ERZ mogą zostać przedłożone właściwym sądom do formalnego rozstrzygnięcia. Zasadniczo wszelkie zbiorowe prawa ERZ (takie jak prawo do odbywania posiedzeń lub prawo do informacji i konsultacji) podlegają jurysdykcji kraju, w którym przedsiębiorstwo jest zarejestrowane. Spory prawne związane na przykład z ERZ Deutsche Bahn podlegałyby jurysdykcji berlińskiego sądu pracy, natomiast sąd pracy w Bonn byłby właściwy do rozpatrywania skarg prawnych dotyczących działalności ERZ Deutsche Post DHL Group. Poszczególne sprawy członków ERZ pozostaną jednak w kompetencji krajowego

sądu pracy w kraju, w którym członek ERZ jest zatrudniony. Takie indywidualne sprawy mogą obejmować spory dotyczące procesu wyborczego, indywidualnego szkolenia, ochrony lub praw do komunikacji.

Spory sądowe zawsze dotyczą konkretnych, odosobnionych spraw, a podjęcie decyzji o wniesieniu sprawy do sądu może okazać się nieroztropne. Niemniej jednak niektóre decyzje ERZ przyciągnęły znaczną uwagę opinii publicznej poza środowiskiem prawniczym i akademickim, ponieważ pomogły one wyjaśnić niektóre zawłości otaczające intencje europejskiego prawodawcy. Poniższe przykłady stanowią niewyłączną listę niektórych z najważniejszych kwestii związanych z ERZ, które w przeszłości były kierowane do sądów pracy.

Czy przedsiębiorstwa spoza UE muszą tworzyć ERZ?

Niemiecki miliarder Michael Kühne postawił sprawę jasno w kwestii swojego poglądu na temat rad zakładowych i związków zawodowych. Kiedy w 1976 roku niemieckie prawo pracy zezwalało przedstawicielom pracowników i związkowi zawodowemu na zasiadanie w radzie nadzorczej wraz z udziałowcami, firma Kühne+Nagel wyemigrowała z Niemiec i przeniosiła siedzibę firmy do

jurysdykcji szwajcarskiej. Ale czy Szwajcaria stała się bezpieczną przystanią dla Europejskich Rad Zakładowych? Kühne myślał, że ponieważ to państwo jest położone poza Unią Europejską, można tam w dalszym ciągu uparczywie ignorować prośby pracowników o dostarczenie informacji niezbędnych do utworzenia ERZ. Jako największa firma na terenie UE, niemiecka filia

Kuehne+Nagel przeprosiła niemiecki sąd, twierdząc, że nie ma możliwości uzyskania wymaganych informacji od swoich europejskich spółek siostrzanych. Kiedy sprawa trafiła do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, sędziowie europejscy nie wykazali się poczuciem humoru i nakazali niemieckiemu kierownictwu pozwać swoje siostrzane spółki w Europie o współpracę. Po serii kolejnych spraw sądowych, kierownictwo korporacji zrezyg-

nowało z oporu i w 2012 r. utworzono ERZ, czyli około 16 lat po złożeniu pierwszego wniosku o utworzenie ERZ. Sprawa Kuehne+Nagel zmotywowała Unię Europejską do sprecyzowania w przekształconej dyrektywie ERZ z 2009 r. obowiązków każdej dużej firmy spoza UE w zakresie identyfikacji „Przedstawiciela” wewnątrz UE dla celów spraw ERZ.

Czy kwestie lokalne mogą być „ponadnarodowe”?

Na początku lutego 1996 r. francuski producent samochodów Renault ogłosił – zupełnie nieoczekiwanie – zamknięcie belgijskiego zakładu produkcyjnego w Vilvoorde pod Brukselą do lipca tego samego roku. W rezultacie ponad 3000 pracowników Renault i około 1500 pracowników w firmach bezpośrednich dostawców zostało poinformowanych, że stracą pracę. W społeczeństwie belgijskim panowała silna zgoda co do tego, że decyzja ta nie uwzględniała wszystkich przepisów prawnych i procedur dotyczących zamykania fabryk. Rządy Belgii i Flandrii zdecydowanie potępiły zamknięcie fabryki i pozwały firmę do sądu za naruszenie kodeksu postępowa-

nia OECD. Duże firmy zdecydowały się nie zastępować starszych pojazdów pojazdami Renault, a niektórzy obywatele nawet dekorowali swoje samochody znakami: „To moje ostatnie Renault”. Różne orzeczenia sądowe uznały, że Renault narusza prawo krajowe i europejskie. Z perspektywy ERZ najistotniejszy wyrok został wydany przez francuski sąd pracy w Nanterre. Sąd potwierdził stanowisko ERZ, że firma naruszyła prawo ERZ do informacji i konsultacji. W wyroku wyjaśniono, że decyzja w jednym państwie (Francja) dotycząca pracowników w innym państwie (Belgia) miała wymiar ponadnarodowy i że ERZ miała prawo do uczestnictwa.

Czy informacje przekazywane przez ERZ zastępują konsultacje lokalne?

Utrata pracy jest podwójnie obraźliwa, jeżeli pracodawcy nie mają wystarczającej przyzwoitości, aby poinformować pracowników o zwolnieniach. Termin „zwolnienia przy płatkach kukurydzianych” jest używany, gdy pracownicy dowiadują się o utracie pracy z radia lub telewizji, przy śniadaniu. Brytyjska sieć detaliczna Marks & Spencer zwołała poufne spotkanie ERZ w Londynie, aby ogłosić zamknięcie wszystkich swoich domów towarowych w Europie kontynentalnej. Zarząd odmówił dalszego dialogu z lokalnymi radami zakładowymi lub

związkami zawodowymi argumentując to faktem, że ERZ została już powiadomiona. Francuski sąd ukarał Marks & Spencer grzywną za złamanie prawa poprzez brak konsultacji z pracownikami, którzy zostali skutecznie zwolnieni za pośrednictwem poczty elektronicznej. Orzeczenie potwierdziło, że w przypadku restrukturyzacji kierownictwo zawsze będzie miało podwójny obowiązek informowania ERZ i konsultowania się z ERZ na szczeblu europejskim i krajowym.

Członkowie ERZ British Airways po tym, jak ich prawa zostały potwierdzone przez sąd pracy.



Czy outsourcing jest tematem konsultacji europejskich?

Minęło sporo czasu, odkąd podróżni ustawiali się w kolejce do biura podróży, aby zarezerwować swoje loty. W ciągu ostatnich dwudziestu lat innowacje technologiczne stanowiły stałe wyzwanie dla przemysłu lotniczego. Wraz z liberalizacją rynku i pojawieniem się tanich przewoźników cały model biznesowy uległ ogromnym zmianom. Sztandarowy przewoźnik brytyjski British Airways zareagował na te wyzwania, wprowadzając szeroko zakrojone środki redukcji kosztów, w tym zwolnienia i outsourcing. To przede wszystkim usługi obsługi naziemnej w Europie kontynentalnej zostały przeniesione do „podejrzanych” tanich przewoźników. Za każdym razem, gdy kolejny port lotniczy był przekazywany na zewnątrz, ERZ domagała się informacji i konsultacji, ale kierownictwo

określało każdy projekt jako odosobnioną sprawę „czysto lokalną”. Termin „tatyka salami” był często używany przez członków ERZ, aby wyrazić ich frustrację. Kiedy w 2006 r. ogłoszono outsourcing lotniska w Wiedniu, ERZ nie widziała innego wyjścia, jak tylko błagać o sprawiedliwość w sądzie pracy w Brukseli, w którym zarejestrowano umowę w sprawie ERZ. Na szczęście ERZ była w stanie przedstawić sędziemu kopię prezentacji PowerPoint, która ujawniła ogólnoeuropejską strategię outsourcingu, dokładnie zaplanowaną przez centralne kierownictwo. Sąd zagroził nałożeniem przekonującej grzywny na British Airways, jeżeli przedsiębiorstwo nie zacznie informować i konsultować się z ERZ w ciągu 24 godzin od decyzji sądu.

Co jest poufne?

Kontrowersyjne poglądy na cały temat poufności były stałym problemem w cyklu życia większości Europejskich Rad Zakładowych od momentu ich powstania. Czy klasyfikacja informacji jako poufnych jest prerogatywą kierownictwa, czy też istnieją pewne kryteria, które należy stosować? Było to jedno z pytań przedłożonych przez ERZ amerykańskiej firmy informatycznej Oracle do brytyjskiego Centralnego Komitetu Arbitrażowego (CAC), który jest właściwym organem prawnym dla umów w sprawie ERZ podpisanych zgodnie z prawem brytyjskim. Podczas krótkiej telekonferencji w 2017 r. centralne kierownictwo poinformowało ERZ o przeniesieniu działalności w zakresie obsługi klienta z różnych

krajów europejskich do Centrum Usług Wspólnych w Rumunii, co doprowadziło do utraty 384 miejsc pracy. ERZ została poinformowana, że dane udostępniane ERZ były ściśle poufne i że dzielenie się lub omawianie jakichkolwiek informacji w niej zawartych z kimkolwiek wewnątrz lub zewnątrz firmy jest surowo zabronione. Wszelkie naruszenia tego zakazu, zdaniem centralnego kierownictwa, skutkowałyby natychmiastowymi działaniami dyscyplinarnymi. Wbrew temu stwierdzeniu pracodawcy, Centralny Komitet Arbitrażowy (CAC) doszedł do wniosku, że nie jest rozsądne, aby kierownictwo nakładało na ERZ ogólny, nieograniczony obowiązek zachowania poufności.

SKRÓTY

(ERZ + kluczowe terminy biznesowe)

Slang, żargon, skróty i akronimy stają się coraz bardziej rozpowszechnione w dzisiejszym biznesie. Poniższa lista przedstawia niektóre z najczęściej używanych terminów. W razie potrzeby członkowie ERZ powinni prosić mówców (i kolegów) o wyjaśnienia.

AER	Wysokość oprocentowania w skali roku	DP	Deutsche Post
AGM	Doroczne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy	DPDHL	Deutsche Post DHL Group
AOB	Wolne wnioski	DGFF	DHL Global Forwarding Freight (DPDHL)
APAC	Region Azji i Pacyfiku	DSC	Łańcuch Dostaw DHL (DPDHL)
ARD	Dyrektywa w sprawie praw nabytych	EAT	1. Europejski transport lotniczy (linie DPDHL); 2. Sąd Apelacyjny ds. Pracowniczych (UK)
B2B	Business to Business (ogólna nazwa transakcji i relacji między firmą a firmą)	EBIT	Zysk przed opodatkowaniem i odsetkami
B2C	Business to Consumer (ogólna nazwa transakcji i relacji między firmą a klientem)	EBITDA	Zysk przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją
BC	Komitety Biznesowe	TSUE	Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej
BU	Jednostka biznesowa	eCS	Rozwiązania e-Commerce (Deutsche Post DHL)
CAGR	Złożona stopa wzrostu rocznego	EOG	Europejski Obszar Gospodarczy
CAPEX	Nakłady inwestycyjne	EMEA	Europa, Bliski Wschód i Afryka
CHRO	Specjalista ds. Zasobów Ludzkich	EMF	Europejskie Forum Zarządzania (DPDHL)
CEE	Europa Środkowa i Wschodnia	EOS	Badania opinii pracowników
CEO	Dyrektor Generalny	EPS	Zysk na akcję
CFO	Dyrektor Finansowy	ER	Relacje z pracownikami
CIS	Certyfikowany Specjalista Międzynarodowy (DPDHL)	E-Share	(Baza danych)
CL	Logistyka kontraktowa	ETF	Europejska Federacja Pracowników Transportu
ZUP	Zbiorowy Układ Pracy	FAR	Odsetek wypadków śmiertelnych
KWS	Koszt własny sprzedaży	FTE	Ekwiwalent pełnego czasu pracy
COO	Dyrektor ds. Operacyjnych	FY	1. Rok obrachunkowy; 2. Rok obrotowy
CRL	Poufna Linia do Zgłaszania Problemów		
CSR	Społeczna Odpowiedzialność Biznesu		
DB	Deutsche Bahn		

FYI	Dla Państwa informacji	M&A	Fuzje i Przejęcia
GBR	“Gesamt-Betriebsrat” (niemiecka rada zakładowa)	MC	Komitet Zarządzający
RODO	Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych	MD	Dyrektor Zarządzający
GBS	Światowe Usługi Biznesowe	n.d.	1. Nie dotyczy; 2. Niedostępny
GP	Zysk brutto	NDA	Umowa o zachowaniu poufności
H1	Pierwsza połowa (roku obrotowego lub kalendarzowego)	NN	Łac.: Nomen Nominandum (nazwisko nieznane)
HC	Ilość personelu	OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
HQ	Siedziba główna	BHP	Bezpieczeństwo i higiena pracy
HR	Zasoby ludzkie	OOO	Poza biurem
MSSF	Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej	PC	Prezydium
IPO	Pierwsza Oferta Publiczna	RZS	Rachunek Zysków i Strat
JV	Joint Venture	P&P (DPDHL)	Post and Parcel
K	Tysiąc (w połączeniu z liczbą) np. 10K = dziesięć tysięcy	Q1	Pierwszy kwartał (roku)
KBR	“Konzern-Betriebsrat” (niemiecka rada zakładowa grupy)	QSHE	Przepisy dot. Jakości, BHP i Ochrony Środowiska
KPI	Kluczowy Wskaźnik Efektywności	ROI	Zwrot z inwestycji
LTIP	Długoterminowy Program Motywacyjny	SC	1. Komisja Specjalna; 2. Łańcuch Dostaw
LTIFR	Wskaźnik Częstotliwości Wypadków powodujących przerwy w pracy	SGI (DB)	Schenker Global Interface
LTIFR	Wskaźnik Zdarzeń Wypadkowych	SSC	Centrum Usług Wspólnych
LT	Zespół Kierownictwa	SFF (DPDHL)	Bezpieczeństwo przede wszystkim
LWC	Lokalna Rada Zakładowa	SMT	Kierownictwo wyższego szczebla
UB.R	Ubiegłego Roku	SNB	Specjalny Organ Negocjacyjny
		SSA	Afryka Subsaharyjska

OW	Ogólne Warunki
TBD	1. Do ustalenia; 2. Do uzgodnienia
TEC	Najwyższy Komitet Wykonawczy
TEU	Twenty-Foot Equivalent Unit (jednostka pojemności używana często w odniesieniu do portów i statków; równoważna objętości kontenera o długości 20 stóp)
ZZ	Związek zawodowy
TUPE	Przeniesienie własności przedsiębiorstwa i ochrona pracowników
TWA	Agencja Pracy Tymczasowej
UIC	Międzynarodowy Związek Kolei
UKI	Zjednoczone Królestwo i Irlandia
UNI	(uprzednio) Union Network International (obecnie: UNI Global Union)
VAT	Podatek od towarów i usług
ViCo	Video konferencja
VLV	Względem poprzedniego roku
VP	Zastępca Prezesa
WG	Grupa robocza
WMS	System zarządzania magazynami
YOY	Rok do roku
YTD	Okres rozpoczynający się 1 stycznia bieżącego roku i kończący w dniu obecnym
ZRWD (DB)	Centralna baza danych regulacji prawnych (Zentralregelwerksdatenbank)

