



ETF-retningslinjer i tilfælde af transnationale omstruktureringer af virksomheder

Introduktion

Omstrukturering af virksomheder har udviklet sig betydeligt siden 90'erne. For det første er det ikke længere en usædvanlig reaktion på betydelige finansielle problemer eller markedskrises. Omstrukturering er i dag blevet en rutinemæssig forretningspraksis på tværs af alle sektorer og lande, og bruges af virksomheder til at tilpasse sig til skiftende markedsforhold, teknologiske fremskridt og voksende konkurrence. For det andet er omstruktureringer også blevet mere komplekse og mangesidede. De kan involvere flere lande og antage forskellige former (lige fra udflytning, fusioner og opkøb, outsourcing, offshoring, spin-offs til joint ventures¹), som indebærer forskellige juridiske krav og konsekvenser². For det tredje er tempoet for forandringerne i dagens forretningsmiljø accelereret. Der er ofte mindre tid til dybdegående analyser og planlægning, hvilket gør processen mere kaotisk og svær at følge.

Arbejdstagerrepræsentanter og fagforeninger har en grundlæggende ret til information og høring, når omstruktureringer omfatter kollektive afskedigelser, virksomhedsoverdragelser eller væsentlige ændringer i ansættelsesvilkårene. Deres rolle er at fungere som vigtige mellemmand for at beskytte arbejdstagernes rettigheder, forhandle bedre resultater og yde støtte under udfordrende overgange. Deres engagement er med til at sikre, at processen bliver mere afbalanceret og retfærdig for medarbejderne. Men i takt med at omstruktureringer bliver hyppigere, mere komplekse og sker hurtigere, er det blevet endnu sværere for dem at forudse og modvirke nogle virksomheders strategier, der har til formål at sætte arbejdere, arbejdspladser og lande op mod hinanden, hvilket nogle gange fører til social dumping.

ETF er som en europæisk fagforeningssammenslutning fast overbevist om, at tværnationale problemer, som f.eks. omstruktureringer, kræver tværnationale løsninger, og at kun effektiv grænseoverskridende koordinering kan afbalancere den hyppige magtasymmetri mellem ledelse og arbejdstagerrepræsentanter. Disse retningslinjer har derfor til formål klart at beskrive processen, de tilgængelige værktøjer og inddragelsen af ETF.

Hvordan kan man forudse og reagere på omstruktureringer?

Arbejdstagerrepræsentanter og fagforeninger bør ikke vente på, at omstruktureringer sker. Tværtimod skal fagforeninger foregribe omstruktureringer så meget som muligt for at blive involveret i processen på et så tidligt tidspunkt som muligt. Kun ved at foregribe forandringer kan medarbejderrepræsentanter og fagforeninger påvirke virksomhedens beslutninger i modsætning til blot at minimere de sociale konsekvenser af omstruktureringer. Til det formål findes der to vigtige

¹ Fusion betyder, at to virksomheder går sammen og danner én enhed. Opkøb/overtagelse sker, når en virksomhed integreres i en anden eksisterende juridisk enhed. Outsourcing er, når en aktivitet udliciteres til en anden virksomhed. Ved en udflytning forbliver aktiviteten inden for virksomheden, men flyttes til et andet sted. I forbindelse med offshoring forbliver aktiviteten også inden for virksomheden, men flyttes uden for EU's grænser. Spin-off betyder, at en aktivitet flyttes til et nyt selvstændigt selskab. Joint ventures er nye forretningsenheder, der oprettes og kontrolleres af to eller flere virksomheder.

² For en anbefalet fagforeningstilgang til at imødegå 10 forskellige typer af transnationale omstruktureringer henvises der til Transnational Restructuring Navigator, som er udviklet af wmp consult og Syndex Europe i tæt samarbejde med de europæiske fagforbund, herunder ETF, samt EFS og ETUI. Gå til <https://restructuring-navigator.eu/>.



værktøjer:

1. **Europæiske samarbejdsudvalg (EWC'er)³ og samarbejdsudvalg i virksomheder under statuten for det europæiske selskab (Societas Europaea - SE WC)** er de første og hidtil eneste organer på europæisk plan, der formelt repræsenterer arbejdstagernes interesser på virksomhedsniveau, og som giver mulighed for information og høring af beslutningstagerne på øverste niveau. De giver også en fremragende mulighed for arbejdstagere og fagforeningsrepræsentanter fra hele Europa til at mødes regelmæssigt, udveksle oplysninger indbyrdes (også uden for de årlige møder og om emner, der ikke er omfattet af EWC-aftalen) samt rapportere tilbage til de nationale arbejdstagerrepræsentanter. På den måde kan de også fungere som et tidligt varslingsystem. Det er derfor meget vigtigt at forstå deres funktion og udnytte deres fulde potentiale⁴.

Praksis har rent faktisk vist, at det kan være en fordel at udvikle europæiske fagforeningsstrategier omkring EWC'er, især hvis arbejdstagerrepræsentanter kan fremsætte konkrete modforslag baseret på social dialog på transnationalt virksomhedsniveau eller på udvidelsen af de resultater, der er opnået gennem social dialog på nationalt plan. Derfor kan der være mulighed for dialog med ledelsen og implementere konkrete konstruktive foregribende foranstaltninger⁵.

EWC'er har dog også deres begrænsninger for eksempel når:

- ledelsen hindrer EWC/SE WC's arbejde ved ikke at opfylde deres ret til information og høring rettidigt;
- fagforeningens tilstedeværelse er svag, og/eller der ikke er noget ønske om at reagere/handle;
- de omfatter ikke alle de lande, der er omfattet af omstruktureringen;
- der er behov for forhandlinger eller faglige aktioner.

2. **Grænseoverskridende virksomhedsnetværk af fagforeningsrepræsentanter** kan desuden oprettes, når det er nødvendigt, for at sikre at alle fagforeninger (også dem, der ikke er repræsenteret i EWC'er/SE WC'er, eller hvis der ikke findes nogen EWC'er/SE WC'er) informeres om, hvad der sker i virksomheden. Virksomhedsnetværk hjælper med at dele tilgængelig information på alle niveauer og giver dermed mulighed for en bedre forståelse af situationen og ledelsens strategi. Desuden kan de hjælpe med at udforme en fælles fagforeningsstrategi for at være klar til at reagere hurtigt på de næste skridt og sikre, at omstruktureringen håndteres på en socialt ansvarlig måde.

EWC'er og SE WC'er samt virksomhedsnetværk supplerer hinanden og bør arbejde sammen for at støtte hinanden. Forbindelsen mellem de to er afhængig af tætte forbindelser med nationale fagforeninger og ETF. EWC-koordinatoren spiller også en vigtig rolle⁶.

³ For mere information om europæiske samarbejdsudvalg henvises der til ETF's politiske retningslinjer for koordinering af europæiske samarbejdsudvalg, der blev opdateret i 2024.

⁴ For yderligere vejledning henvises der til ETUI, Manual for European Workers' Representatives "How to prepare for company change".

⁵ European Trade Union Confederation (ETUC), Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger transnational trade union coordination, 2011.

⁶ For mere information om EWC-koordinatorens rolle henvises der til ETF's politiske retningslinjer for koordinering af europæiske samarbejdsudvalg.

Det kan tage op til tre år fra oprettelsen af et nyt EWC og indtil det er fuldt operationelt. Hvis der ikke allerede findes et EWC på tidspunktet for en sandsynlig omstrukturering, er oprettelsen af et virksomhedsnetværk derfor den bedste mulighed for at kunne reagere hurtigt.

Koordinering af ETF

Omstrukturering er et af de mest komplekse områder for en god koordinering af ETF, primært fordi:

- ETF er afhængig af hurtig og klar kommunikation mellem forskellige parter (ETF's tilknyttede selskaber, EWC'er, EWC-koordinator, ETF's sekretariat);
- De nationale og europæiske arbejdstagerrepræsentationsstrukturer kan have forskellige informations- og høringsrettigheder samt -procedurer, hvilket kan føre til potentielle problemer i forbindelse med tidsfrister;
- EWC-medlemmer kan være tilbageholdende med at dele oplysninger, der er klassificeret som fortrolige af ledelsen;
- I mange situationer kender nationale og europæiske strukturer ikke til hinandens fulde kompetencer, rettigheder og processer og kan derfor ikke udnytte alle de mulige rettigheder på den bedste måde.

ETF's effektive evne til at koordinere vil derfor i høj grad afhænge af **gennemsigtig og rettidig kommunikation** fra alle de involverede parter samt en grundig vurdering af situationen.

Et firmanetværk kan oprettes med forskellige konstruktioner:

1. Hvornår?

Timing er afgørende, så information skal deles så hurtigt som muligt.

• Før bekendtgørelsen

Virksomhedsnetværket kan oprettes, så snart EWC/SE WC eller en fagforening advarer om en kritisk situation, som kræver fagforenings- og industrielle aktioner (f.eks. en plan om jobnedskæringer, en risiko for virksomhedens insolvens, rygter om en omstruktureringsplan osv.).

- ➔ Under alle omstændigheder skal oplysningerne først verificeres og bekræftes.
- ➔ Et globalt fagforeningsnetværk kunne allerede være etableret under ITF's paraply. Det skal derfor først undersøges, om dette netværk allerede findes, og hvis det er tilfældet, skal det koordineres sammen med ITF.
- ➔ Der kan arrangeres et møde, så snart der er nok relevant information til at vurdere situationen.

• Senest efter ledelsens bekendtgørelse

Når et multinationalt selskab bekendtgør omstrukturingsforanstaltninger, der påvirker mere end ét land, indkalder ETF til et koordineringsmøde, så snart det har oplysninger om omstrukturen.

2. Af hvem?

- På initiativ af ETF's sekretariat (f.eks. i tilfælde af en fusion)
- På anmodning af (en) tilknyttet(tilknyttede) fagforeningsorganisation(er).



3. Hvordan?

Mødet vil omfatte følgende personer:

- **Fagforeningsrepræsentanter** fra de vigtigste europæiske lande: hvor hovedkvarteret er beliggende og hvor virksomheden driver forretning;
- **De nationale fagforeningsledere med ansvar for virksomhedspolitik/EWC'er**, som vil være i stand til at indsamle og videregive oplysningerne til virksomhedens arbejdstagerrepræsentanter i deres land (central tillidsmand, gruppe/central samarbejdsudvalgsformand, osv.) samt til den/de ansvarlige for sektoren i deres fagforeningsorganisation.
Den nationale fagforening kan afhængig af sagen beslutte at lade sig repræsentere i netværket af en anden person end den person, der er ansvarlig for virksomhedspolitik/EWC'er
 - ➔ Under alle omstændigheder skal den person, der deltager i mødet, have et klart mandat og være i stand til at træffe beslutninger på vegne af sin organisation!
- **EWC-repræsentanter** (hvis der findes et EWC): på forhånd kun fagforeningsmedlemmer (eller hvis det giver mening for diskussionerne, alle EWC-delegerede uanset deres fagforeningsmedlemskab, så længe de ikke er medlemmer af ledelsesteamet i deres hjemland);
- **EWC-koordinator** (hvis en sådan findes);
- **EWC-ekspert** (hvis en sådan findes);
- **Medarbejderrepræsentant på bestyrelsesniveau** (hvis en sådan findes);
- **ETF's sekretariat** (politisk ansvarlig for EWC'er og virksomhedspolitik, politisk ansvarlig for den pågældende sektor, hvis det er relevant, og eventuelt ETF's generalsekretær).

Alle mødedeltagere bør have et klart mandat fra deres organisation for at kunne udtrykke deres holdninger og vedtage nødvendige beslutninger.

Formålet med **koordineringsmødet** vil være at:

- Få en fælles forståelse af processen, omstruktureringens karakter og de mulige konsekvenser;
- Sikre at alle fagforeninger med medlemmer i virksomheden, herunder dem, der ikke er til stede i EWC/SE WC, har samme informationsniveau og dermed sikrer en passende opfølgning på nationalt plan;
- Sikre, at der er politisk vilje til at arbejde sammen;
- Sikre en hurtig og koordineret fagforeningsreaktion (ved at blive enige om en strategi/handlingsplan);
- Støtte EWC/SE WC, hvis det bliver nødvendigt.

På grund af situationens hastende karakter og behovet for at reagere hurtigt, vil møderne som regel foregå online. Afhængigt af det tilgængelige budget vil ETF sørge for tolkning under mødet.

Mulige tiltag i strategien omfatter:

- Solidaritetsaktioner med arbejdstagere
- Kampagner (presse, sociale medier o.l.)
- Fælles erklæringer
- Breve til ledelsen
- Møder med ledelsen
- Forhandling af en europæisk rammeaftale



- Fortalervirksomhed på europæisk plan (f.eks. møder med Europa-Kommissionen, med MEP'er)
- ...

Efter koordineringsmødet vil ETF sende et sammendrag af mødet med alle informationer og beslutninger truffet til alle sine medlemslande. Hvis det anses for nyttigt, kan ETF oprette en kommunikationskanal, der giver mulighed for hurtig udveksling af oplysninger (f.eks. via en WhatsApp-gruppe).

De fagforeninger, der er tilknyttet ETF samt EWC, når en sådan findes (dvs. EWC-koordinator, ETF-ekspert, fagforeningsmedlemmer i EWC, valgkomité), skal straks informere ETF om alle udviklinger vedrørende omstrukturingsprojektet, fremskridtene med informations- og høringsprocessen samt om deres respektive holdning til de foreslåede foranstaltninger. Hvis det er nødvendigt, kan ETF indkalde til opfølgende møder.