



Wytyczne ETF w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw międzynarodowych

Wprowadzenie

Restrukturyzacja przedsiębiorstw znacznie zmieniła się od lat 90. ubiegłego wieku. Po pierwsze, nie jest już ona stosowana jedynie jako nadzwyczajna reakcja na poważne kłopoty finansowe lub kryzysy na rynkach. Restrukturyzacja stała się dziś rutynową praktyką biznesową we wszystkich sektorach i krajach, stosowaną przez firmy w celu adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, postępu technologicznego i rosnącej konkurencji. Po drugie, restrukturyzacje stały się bardziej złożone i wielowymiarowe. Mogą angażować wiele krajów i przybierać różne formy (od relokacji, fuzji i przejęć, przez outsourcing, offshoring, spin-off po joint venture¹), które charakteryzują się różnymi wymogami i skutkami prawnymi². Po trzecie, tempo zmian w dzisiejszym środowisku biznesowym przyspieszyło. W efekcie często pozostaje mniej czasu na dogłębną analizę i planowanie, co sprawia, że proces ten jest bardziej chaotyczny i trudniejszy w realizacji.

Przedstawiciele pracowników i związki zawodowe mają fundamentalne prawo do informacji i konsultacji w przypadku restrukturyzacji obejmującej zwolnienia grupowe, przeniesienia własności przedsiębiorstw lub istotne zmiany warunków zatrudnienia. Pełnią one rolę kluczowych pośredników chroniących prawa pracowników, negocjujących lepsze warunki i zapewniających wsparcie podczas skomplikowanych zmian. Dzięki ich zaangażowaniu proces ten jest bardziej wyważony i sprawiedliwy dla pracowników. Jednak ze względu na fakt, że restrukturyzacje stają się coraz częstsze, bardziej skomplikowane i szybsze, jeszcze trudniej jest im przewidywać i przeciwdziałać stosowanym przez niektóre firmy praktykom mającym na celu skłócenie pracowników, zakładów i krajów, co czasami prowadzi do dumpingu socjalnego.

Jako europejska federacja związków zawodowych, ETF ma głębokie przekonanie, że ponadnarodowe problemy, których przykładem są restrukturyzacje, wymagają ponadnarodowych rozwiązań i że tylko silna koordynacja transgraniczna pozwala wytworzyć przeciwwagę dla asymetrii władzy między zarządem a przedstawicielami pracowników. Niniejsze wytyczne mają zatem na celu wyjaśnienie procesu, dostępnych narzędzi i zaangażowania ETF.

¹ Fuzja oznacza połączenie dwóch spółek w jeden podmiot. Nabycie/przejęcie ma miejsce, gdy spółka jest łączona z innym istniejącym podmiotem prawnym. O outsourcingu mówimy, gdy dana działalność jest zlecana innej firmie. W przypadku relokacji działalność pozostaje w spółce, ale jest przenoszona w inne miejsce. Offshoring oznacza, że działalność także pozostaje w spółce, ale jest przenoszona poza granice UE. Spin-off pociąga za sobą przeniesienie działalności do nowej, autonomicznej spółki. Joint venture to nowe podmioty gospodarcze tworzone i kontrolowane przez co najmniej dwie spółki.

² Zalecane podejście związków zawodowych w odniesieniu do 10 różnych rodzajów restrukturyzacji międzynarodowej można znaleźć w narzędziu Transnational Restructuring Navigator, które zostało opracowane przez wmp consult i Syndex Europe w ścisłej współpracy z europejskimi federacjami związków zawodowych, w tym ETF, a także ETUC i ETUI – <https://restructuring-navigator.eu/>.



Jak przewidywać i reagować na restrukturyzację?

Przedstawiciele pracowników i związki zawodowe nie powinny beczynie czekać, aż dojdzie do restrukturyzacji. Wręcz przeciwnie, związki zawodowe muszą w jak największym stopniu starać się przewidzieć restrukturyzację, aby móc zaangażować się w jej przebieg na jak najwcześniejszym etapie. Jedynie przewidując zmiany, przedstawiciele pracowników i związki zawodowe mogą wpływać na decyzje w przedsiębiorstwie, zamiast tylko minimalizować społeczne skutki restrukturyzacji. W tym celu dostępne są dwa ważne narzędzia:

1. **Europejskie rady zakładowe (ERZ)³ oraz rady zakładowe w spółkach objętych statutem spółki europejskiej (Societas Europaea – RZ SE)** są pierwszymi i jak dotąd jedynymi organami na szczeblu europejskim, reprezentującymi w formalny sposób interesy pracowników na poziomie przedsiębiorstwa, aby umożliwiać informowanie i konsultacje z decydentami najwyższego szczebla. Udział w nich stanowi również doskonałą okazję dla pracowników i przedstawicieli związków zawodowych z całej Europy do regularnych spotkań, wymiany informacji (w tym poza corocznymi spotkaniami i na tematy nieobjęte umową o ERZ) oraz składania sprawozdań krajowym przedstawicielom pracowników. W ten sposób mogą też pełnić rolę systemu wczesnego ostrzegania. Dlatego tak ważne jest, aby zrozumieć ich działanie i w pełni wykorzystać ich potencjał⁴.

Praktyka dowodzi, że budowanie europejskich strategii związkowych wokół ERZ może być skuteczne, zwłaszcza gdy przedstawiciele pracowników mogą wysuwać konkretne kontrpropozycje oparte na dialogu społecznym na poziomie przedsiębiorstw międzynarodowych lub na rozszerzeniu wyników osiągniętych w ramach dialogu społecznego na szczeblu krajowym. Dzięki temu możliwe jest podjęcie dialogu z kierownictwem i wdrożenie konkretnych, konstruktywnych działań wyprzedzających⁵.

ERZ mają jednak także pewne ograniczenia, na przykład w przypadku gdy:

- kierownictwo utrudnia pracę ERZ/RZ SE, naruszając ich prawo do terminowych informacji i konsultacji;
- aktywność związków zawodowych jest słaba i/lub brakuje im woli do reagowania/działania;
- nie obejmują one wszystkich krajów objętych restrukturyzacją;
- wymagane są negocjacje lub akcja protestacyjna.

2. W razie potrzeby możliwe jest utworzenie **transgranicznych sieci zakładowych przedstawicieli związków zawodowych**, aby wszystkie związki zawodowe (w tym te, które nie są reprezentowane w ERZ/RZ SE lub gdy nie ma ERZ/RZ SE) były informowane o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Sieci zakładowe ułatwiają dzielenie się informacjami dostępnymi na wszystkich poziomach, co pomaga w poznaniu sytuacji i zrozumieniu strategii kierownictwa. Ponadto mogą pomagać w opracowaniu wspólnej strategii związkowej, aby umożliwić szybką

³ Więcej informacji na temat ERZ można znaleźć w wytycznych ETF dotyczących koordynacji europejskich rad zakładowych, zaktualizowanych w 2024 r.

⁴ Więcej wskazówek dostępnych jest w przygotowanym przez ETUI podręczniku dla europejskich przedstawicieli pracowników, w części poświęconej przygotowaniu na zmiany w firmie („How to prepare for company change”).

⁵ Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC), Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger transnational trade union coordination, 2011.



reakcję na kolejne działania i zadbanie o to, aby restrukturyzacja była prowadzona w sposób odpowiedzialny społecznie.

ERZ/RZ SE i sieci zakładowe uzupełniają się i powinny współpracować, wspierając się wzajemnie. Połączenie między nimi opiera się na ścisłej współpracy z krajowymi związkami zawodowymi i ETF. Znaczącą rolę odgrywa także koordynator ERZ⁶.

Utworzenie i wdrożenie nowej ERZ może trwać nawet trzy lata. Dlatego w przypadku braku ERZ w momencie prawdopodobnej restrukturyzacji najlepszym wyjściem jest utworzenie sieci zakładowej, która zapewni szybką reakcję.

Koordynacja ETF

Sprawna koordynacja restrukturyzacji stanowi jedno z najbardziej skomplikowanych zadań dla ETF. Główne przyczyny są następujące:

- Wymaga ona na sprawnej i przejrzystej komunikacji między różnymi stronami (podmiotami stowarzyszonymi ETF, ERZ, koordynatorem ERZ, sekretariatem ETF);
- Krajowe i europejskie organizacje reprezentujące pracowników mogą mieć różne prawa i procedury w zakresie informowania i konsultacji, co może prowadzić do potencjalnych rozbieżności co do terminów;
- Członkowie ERZ mogą być niechętni dzielić się informacjami, które zostały sklasyfikowane przez kierownictwo jako poufne;
- W wielu sytuacjach struktury krajowe i europejskie nie znają kompetencji, praw i procesów swoich odpowiedników, w związku z czym nie mogą w najlepszy sposób korzystać ze swoich skumulowanych praw.

Zdolność ETF do koordynacji działań zależy zatem w dużym stopniu od **przejrzystej i sprawnej komunikacji** ze strony wszystkich zaangażowanych, a także od dokładnej oceny sytuacji.

Sieć zakładową można utworzyć w różnych warunkach:

1. Kiedy?

Kluczowy jest czas, dlatego informacje powinny być przekazywane tak szybko, jak to możliwe.

- **Przed ogłoszeniem restrukturyzacji**

Sieć zakładowa może zostać utworzona, gdy tylko ERZ/RZ SE lub związek zawodowy zaalarmuje o krytycznej sytuacji, która wymaga podjęcia działań związkowych i protestacyjnych (np. plan redukcji zatrudnienia, ryzyko niewypłacalności spółki, pogłoski o planie restrukturyzacji).

- ➔ W każdym przypadku informację należy najpierw zweryfikować i potwierdzić.
- ➔ Globalna sieć związków zawodowych mogła już zostać utworzona pod auspicjami ITF. Należy zatem najpierw sprawdzić, czy taka sieć już istnieje, a jeśli tak, skoordynować działania z ITF.
- ➔ Gdy tylko dostępne będą informacje wystarczające do oceny sytuacji, możliwe będzie zorganizowanie spotkania.

⁶ Więcej informacji na temat roli koordynatora ERZ można znaleźć w wytycznych ETF dotyczących koordynacji europejskich rad zakładowych.



- **Najpóźniej po ogłoszeniu przez kierownictwo**

Gdy przedsiębiorstwo wielonarodowe ogłosi podjęcie działań restrukturyzacyjnych, które mają wpływ na więcej niż jeden kraj, ETF zwołuje spotkanie koordynacyjne, gdy tylko uzyska informacje na temat restrukturyzacji.

2. Przez kogo?

- Z inicjatywy sekretariatu ETF (np. w przypadku fuzji)
- Na wniosek stowarzyszonych organizacji związkowych.

3. W jaki sposób?

W spotkaniu biorą udział:

- **Przedstawiciele związków zawodowych** z kluczowych krajów europejskich: siedziby głównej i kraju, w którym działa spółka;
- **Krajowi urzędnicy związkowi odpowiedzialni za politykę spółki/ERZ**, którzy będą w stanie gromadzić i przekazywać informacje przedstawicielom pracowników spółki w swoim kraju (mąż zaufania, przewodniczący grupy/centralnej rady zakładowej...), a także urzędnikom odpowiedzialnym za sektor w swojej organizacji związkowej.
Krajowy związek zawodowy może w indywidualnych przypadkach zdecydować, że będzie reprezentowany w sieci przez innego urzędnika niż ten, który odpowiada za politykę spółki/ERZ.
➔ W każdym przypadku osoba uczestnicząca w spotkaniu musi mieć jednoznaczny mandat i być w stanie podejmować decyzje w imieniu swojej organizacji!
- **Przedstawiciele ERZ** (jeśli istnieje ERZ): a priori tylko członkowie związków zawodowych (lub, jeśli jest to uzasadnione z punktu widzenia rozmów, wszyscy delegaci ERZ niezależnie od ich członkostwa w związkach zawodowych – o ile nie są członkami zespołu zarządzającego w swoim kraju);
- **Koordinator ERZ** (jeśli ma to zastosowanie);
- **Eksperti ERZ** (jeśli ma to zastosowanie);
- **Przedstawiciele pracowników na szczeblu zarządu** (jeśli ma to zastosowanie);
- **Sekretariat ETF** (specjalista ds. polityki ERZ i polityki przedsiębiorstwa, specjalista ds. polityki danego sektora, jeśli ma to zastosowanie, i ewentualnie sekretarz generalny ETF).

Wszyscy uczestnicy spotkania powinni posiadać wyraźny mandat od swojej organizacji, aby móc się wypowiadać i podejmować niezbędne decyzje.

Celem **spotkania koordynacyjnego** jest:

- Wypracowanie wspólnego stanowiska w sprawie procesu, charakteru restrukturyzacji i możliwych konsekwencji;
- Zadbanie, aby wszystkie związki zawodowe zrzeszone w przedsiębiorstwie, w tym te, które nie są obecne w ERZ/RZ SE, otrzymywały informacje na tym samym poziomie, co umożliwi podjęcie odpowiednich działań następczych na szczeblu krajowym;
- Zadbanie o polityczną wolę współpracy;
- Zadbanie o szybką i skoordynowaną reakcję związków zawodowych (poprzez uzgodnienie strategii/planu działania);
- W razie potrzeby wsparcie ERZ/RZ SE.

W sytuacjach pilnych i w przypadku konieczności szybkiego reagowania spotkania odbywają się online. W zależności od dostępnego budżetu ETF organizuje podczas spotkania tłumaczenie ustne.

**Możliwe działania w ramach strategii:**

- Akcje na rzecz solidarności z pracownikami
- Kampanie (w prasie, mediach społecznościowych)
- Wspólne deklaracje
- Listy do kierownictwa
- Spotkania z kierownictwem
- Negocjacje europejskiej umowy ramowej
- Lobbying na szczeblu europejskim (np. spotkania z Komisją Europejską, z posłami do Parlamentu Europejskiego)
- ...

Po spotkaniu koordynacyjnym ETF rozsyła wszystkim swoim afiliantom podsumowanie zawierające wszystkie informacje oraz działania, które należy podjąć. Jeśli zostanie to uznane za przydatne, ETF może utworzyć kanał komunikacji umożliwiający szybką wymianę informacji (np. za pośrednictwem grupy na WhatsApp).

Związki zawodowe zrzeszone w ETF, a także ERZ, jeśli taka istnieje (tj. koordynator ERZ, ekspert ETF, członkowie ERZ zrzeszeni w związkach zawodowych, komisja specjalna), muszą niezwłocznie poinformować ETF o wszelkich zmianach dotyczących restrukturyzacji, postępach w procesie informowania i konsultacji, a także o swoim stanowisku w sprawie proponowanych środków. ETF może w razie potrzeby zwołać kolejne spotkania.