



Gezamenlijke studie naar herstructureringen

Werkzaamheden van de Europese sociale dialoog

Seminarie georganiseerd in België

Op 14 oktober 2009

Enkele initiatieven

- Gemeenschappelijke analyse van de arbeidsmarkt (oktober 2007)
- Gemeenschappelijke analyse van de herstructureringen in de lidstaten van de EU (sinds 2004)
- Lessen getrokken uit de Europese Ondernemingsraden (april 2005)
- Referentierichtsnoeren voor het beheer van veranderingen en de sociale gevolgen ervan (oktober 2003)
- Actieplan met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de competenties en vaardigheden (maart 2002)

Gemeenschappelijke kenmerken

- Overwegend praktijkgerichte instrumenten, op basis van casestudy's of met inbegrip van casestudy's
- Ontwikkeld door sociale partners voor sociale partners
- De belangrijkste succesfactoren benadrukken om de verandering en de sociale aanvaarding ervan te vergemakkelijken

Gezamenlijke analyse van de belangrijkste uitdagingen voor de Europese arbeidsmarkten

- Goedgekeurd in oktober 2007
- Bijdrage van de SP aan het debat over flexizekerheid op Europees niveau
- Gezamenlijke aanbevelingen van de SP aan de openbare overheden op Europees en nationaal niveau
- Belangrijkste prioriteitsdomeinen:
 - ▶ Actief arbeidsmarktbeleid en economisch beleid
 - ▶ Sociale bescherming, samenhang en integratie
 - ▶ Arbeidsregulering en arbeidsverhoudingen
 - ▶ Flexizekerheid

1. Anticiperen op en toelichting geven bij de redenen van de verandering

- **Macroniveau:**
 - Het vermogen van de sociale partners om te anticiperen op de economische en sociale tendensen is van essentieel belang om het succes van een herstructurering te garanderen

- **Microniveau:**
 - Het is heel belangrijk om, te gelegener tijd en in de context van de globale bedrijfsstrategie, toelichting te geven bij de redenen van de verandering
 - De EOR's spelen een nuttige rol als de verandering betrekking heeft op vestigingen in meerdere landen
 - Het relevante informatie- en overlegniveau kan verschillen. Aan de verplichtingen die voortvloeien uit wettelijke en contractuele kaders moet voldaan worden (complexiteit van het beheer van diverse informatie- en overlegniveaus)
 - Ook de naleving van de vertrouwelijkheid is essentieel

Voorbeeld

- **Cadbury**, een in het VK gevestigd bedrijf dat snoepgoed en frisdranken produceert, stelt (2008) 59.000 personen tewerk in 12 landen (waarvan 5 in de EU)

- Om een sluiting te vermijden, kondigt de Ierse fabriek in Coolock in 2006 een herstructurering aan met 400 ontslagen om de concurrentiekracht weer te versterken. De EOR's krijgen informatie dat de verandering zou leiden tot verhuizingen, maar de lokale vereisten krijgen prioriteit - beide partijen komen op lokaal niveau redelijk snel tot een overeenkomst over de grote lijnen van het veranderingsproces.

- In 2007 worden diverse EOR-vergaderingen gehouden om de sluiting van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en de verhuizing van de productie naar een nieuwe vestiging in Polen te bespreken. De lokale vertegenwoordigers van de EOR's van de bestaande vestigingen in het Verenigd Koninkrijk, Polen en Frankrijk tonen zich allemaal verontrust over deze ontwikkelingen en de mogelijke gevolgen in de drie landen.

- Het proces wordt toegelicht op gelijktijdig georganiseerde lokale vergaderingen en EOR-vergaderingen. De sluiting van de vestiging in het Verenigd Koninkrijk en de verhuizing naar de nieuwe vestiging in Polen vormden geen bedreiging voor de andere bestaande vestigingen in Frankrijk en Polen.

- Beide voorbeelden benadrukken de diverse informatie- en overlegniveaus en tonen aan welke rol de EOR's kunnen spelen in de transnationale verandering.

2. De sociale gevolgen beheren

- De sociale gevolgen worden op lokaal niveau beheerd, rekening houdend met factoren, zoals de vereisten van de onderneming, het belastingstelsel, de nationale wetgeving, de collectieve overeenkomsten, de behoeften en keuzes van de werknemers, ...
- Termijn: het is moeilijk om informatie te geven en tot een goed overleg te komen zonder buitensporige termijn of onzekerheden
- Positieve houding: de actoren stimuleren om naar oplossingen te zoeken in plaats van zich te verzetten tegen de verandering heeft positieve gevolgen

Voorbeeld

- De privatisering van **Dalkia Poznan**, een Pools bedrijf actief in de energiesector, begint in 2004. Dit is het eerste geval van privatisering in de energiesector en het tweede in alle sectoren samen, op nationaal niveau.
- De hoofddoelstelling van de investeerders is om de organisatiestructuur te moderniseren en het personeelsbestand in te krimpen van 900 tot zo'n 600.
- Het informatie- en overlegproces van de personeelsleden wordt correct gepland, vindt vroeg plaats en wordt ondersteund door een vlotte communicatiestroom. Er wordt een reeks instrumenten ingevoerd. Onder meer, vrijwillige ontslagen, de invoering van nieuwe managementsystemen, beloningen voor de 'change agents', informatiesessies. De vakbonden zijn van bij het begin betrokken bij de diepgaande analyse van de behoefte aan outsourcingdiensten en keuren de competitieve redenen van de herstructurering goed.
- In 1 jaar tijd is de rendabiliteit gestegen, net als de motivatie en de tevredenheid over de directie, terwijl er ook nieuwe en betere arbeidsmethodes worden ingevoerd (vb. intensieve ploegenarbeid).
- In de praktijk verliep het ritme van het proces perfect. Een participatieve en goed geplande aanpak voor de informatie- en overlegvergaderingen heeft bijgedragen tot een positieve ingesteldheid en een beter wederzijds vertrouwen.

3. Specifieke situatie van de kmo's

- **Macroniveau:**
 - Belangrijke rol van de kmo's als groeimotoren en schokdempers tijdens de veranderingsperiodes
 - Gebrek aan gegevens over 'stille' herstructureringen

- **Microniveau – twee dimensies:**
 - Gevolgen van de herstructurering voor kmo's met een grote klant
 - Kmo's die zichzelf herstructureren: de eigenaar-bedrijfsleider kan geen financiële risico's nemen zonder een gunstige ondersteunende omgeving (banken, werknemers, ...)

Voorbeeld

- **Codan Rubber**, een Deense kmo die hoofdzakelijk rubberen voorwerpen levert, beslist in 2007 om te herstructureren door vestigingen in Denemarken te sluiten en zo de positie van de onderneming op de wereldmarkt te verstevigen.
- Het proces van herstructurering/collectief ontslag wordt geleid met de rechtstreekse en zeer actieve samenwerking van de werknemers, vakbonden en lokale belanghebbenden dankzij een contract afgesloten met een adviesbureau gespecialiseerd in change management en de toepassing van een open en transparant communicatiebeleid.

- Er wordt een reeks instrumenten ingevoerd zodat alle ontslagen werknemers zeker een nieuwe baan kunnen vinden (job days, individuele gesprekken, (her)opleiding, financiële steun, hulpprogramma's gericht op de lokale bedrijven) – het principe: de nieuwe baan moet de juiste zijn.
- Resultaten: constructieve samenwerking van alle actoren; positieve sfeer van wederzijds vertrouwen; veel ontslagen werknemers vinden een nieuwe baan; de productiviteit stijgt, zelfs voor de geplande ontslagfases;
- De gecoördineerde en ondersteunende aanpak is een doorslaggevende succesfactor.

4. Territoriale dimensie

- Als een hele streek betrokken is, is een partnerschap van essentieel belang om nieuwe economische activiteiten te stimuleren, de omvorming te beheren en de werking van de lokale arbeidsmarkt te verbeteren
- Regionale verschillen: de mobiliteit van de werknemers en de rol van de openbare overheid in de opbouw van een relevante infrastructuur stimuleren
- Structuurfondsen van de EU en ondersteuning van de territoriale infrastructuren

Voorbeeld

- **Noord-Karelië** is een provincie in het oosten van Finland. De firma Perlos is de tweede grootste industriële werkgever in de provincie, met 2000 werknemers (meer dan 2,5% van de actieve bevolking in de provincie)
- In 2005 moet Perlos sluiten, als gevolg van veranderingen op wereldniveau die de structuur van de mobiele telefoniesector beïnvloeden.
- In 2006 en 2007 worden de werknemers geleidelijk ontslagen.
- Veel grotere gevolgen voor de economie van de provincie.
- In 2008 bedraagt de werkloosheidsgraad in de provincie 13,4% (de hoogste van Finland)

- Het proces van sociale dialoog dat wordt opgestart om deze situatie op te lossen, omvat de samenstelling van een werkgroep in 2006 met als deelnemers: Centrum voor tewerkstelling & economische ontwikkeling, Perlos, gemeenten, vakbonden, consultants inzake economische ontwikkeling, arbeidsbureau, opleidingscentra.

- Doelstellingen: de ondernemingsgeest stimuleren, (her)opleiding, hulp bij de overgang
- Financiële steun: € 20 m (structuurfondsen, ook ESF, EFG)
- Resultaten: van de 985 personen ontslagen in 2007, zijn er 524 aan het werk en volgen er 203 een opleiding.

5. De inzetbaarheid verhogen

- **Macroniveau:**
 - Het onderwijssysteem moet de competenties aanleren die gevraagd worden op de arbeidsmarkt
 - De rol van de levenslange ontwikkeling van de competenties en vaardigheden

- **Microniveau:**
 - Het is belangrijk om de competenties van de werknemers te behouden of te ontwikkelen om te beantwoorden aan de evolutie van de tewerkstelling
 - Dit is in het belang van de bedrijven en de werknemers
 - Deze methode kan de interne en externe mobiliteit stimuleren en komt van pas als alle andere mogelijke alternatieven van ontslagen overwogen worden

Ervaring opgedaan in het Europees actieplan inzake LLL

- Tussen 2003 en 2005 zijn we overgeschakeld van verspreide acties naar concrete acties rond vier prioriteiten
- De belangrijkste aandachtspunten van de SP:
 - Onderwijs en opleidingen die beter aangepast zijn aan de behoeften van de arbeidsmarkt om de inzetbaarheid van de werknemers en de competitiviteit van de bedrijven te verbeteren en de duurzaamheid van de onderwijs- en opleidingssystemen te verzekeren... maar een beperkt aantal innovatieve oplossingen om gezamenlijke investeringen te stimuleren op het vlak van financiering, tijd en human resources
 - de bestaande systemen verruimen vanuit het standpunt van levenslang leren en de resultaten van praktijkgericht leren volledig integreren en erkennen
 - er moeten meer acties ondernomen worden om aangepaste informatie te verspreiden en de bedrijven en werknemers aan te sporen om de competenties te ontwikkelen

Links

De resultaten van de Europese sociale dialoog zijn beschikbaar op onze sites:

www.businessseurope.eu

www.etuc.org

www.ceep.eu

www.ueapme.com

en op de sites van de kenniscentra:

www.erc-online.eu

etuc.resourcecentre.org