

ARITAKE-WILD

Integrovaný program Evropského sociálního dialogu

Závěrečná zpráva

Přehled aktivit a závěrů projektu

*„Účast sociálních partnerů na Evropském sociálním dialogu:
Jaké jsou potřeby sociálních partnerů?“*

Alan Wild
ARITAKE-WILD
Prosinec 2009



Projekt evropských sociálních partnerů s finanční podporou Evropské komise

Integrovaný program Evropského sociálního dialogu

Závěrečná zpráva¹

Přehled aktivit a závěrů projektu

„Účast sociálních partnerů na Evropském sociálním dialogu:
Jaké jsou potřeby sociálních partnerů?“

OBSAH

1. Shrnutí.	3
2. Přehled projektu a metodologie.	8
3. Souhrn hlavních témat, která vznikla během projektu.	11
4. Vyhodnocení metodologie projektu a výsledky.	24
5. Závěry a komentáře.	30

¹ Tato zpráva je prezentována jako „expertíza“. Prezentuje názory jedinců zapojených do její přípravy a jejím záměrem není prezentovat názory, ať už individuálně nebo kolektivně, organizací evropských sociálních partnerů, které ji zadaly.

Integrovaný program Evropského sociálního dialogu

Závěrečná zpráva

Přehled aktivit a závěrů projektu

„Účast sociálních partnerů na Evropském sociálním dialogu:
Jaké jsou potřeby sociálních partnerů?“**Shrnutí**

Ti, kdož chtějí získat přehled projektu a projektu porozumět, by měli toto shrnutí číst spolu se závěry a komentáři, které jsou na konci této zprávy (str. 30 až 33).

Úvod

V sérii po sobě následujících společných pracovních programů, která byla spuštěna v roce 2003, evropští sociální partneři souhlasili s tím, že podniknou specifické akce, které byly navrženy pro zlepšení kapacity nových členských států z Centrální a Východní Evropy (CEEC) a kandidátských zemí, aby se efektivně mohly účastnit Evropského sociálního dialogu. Projektů se zúčastnily následující země: Bulharsko, Chorvatsko, Česká republika, Estonsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Turecko. Během pěti let trvání projektu organizace evropských sociálních partnerů uspořádaly 24 seminářů ve dvanácti zemích, kterých se zúčastnilo více než 500 národních představitelů zaměstnavatelských organizací a odborových svazů.

V každé zemi se zahajovací dvoudenní seminář využil k identifikaci omezení, aby byla zefektivněna účast na Evropském sociálním dialogu, a aby byly vyvinuty specifické akční plány. Při druhém pokračovacím semináři byly představeny výsledky snažení zemí o zavedení jejich akčních plánů a rovněž se pracovalo na vývoji budoucích priorit a strategií.

Obecně lze říci, že nejpřekvapivějším výsledkem „zahajovacího semináře“ projektu je konzistence v otázkách identifikovaných jako omezení efektivního zapojení národních sociálních partnerů do Evropského sociálního dialogu. Podobně lze konstatovat, že výsledkem „hodnotící“ fáze projektu v každé zemi je konzistence v oblastech, kde se národním sociálním partnerům podařilo provést zlepšení a v oblastech, se kterými bylo složité se vypořádat. Je velmi důležité uvést podobnost na makroúrovni v postupně vyvstávajících otázkách a v přístupech k nim. Ačkoli toto by nemělo nijak zakrývat důležitost významných rozdílů v původu, rozsahu a směsi otázek identifikovaných jednotlivými zeměmi; rovnováhu podniknutých kroků; a jejich úspěch při zlepšování efektivity. Účastnické země projektu byly, a nadále zůstávají, na různých úrovních zralosti jako sociální partneři a na různých úrovních integrace do Evropské unie. Následkem jsou i nadále významné rozdíly mezi účastnickými zeměmi v jejich vlivu na sociální dialog na evropské úrovni.

Hlavní témata vyvstávající z projektu

Otázky identifikované národními sociálními partnery byly v této zprávě seskupeny do dvou obsáhlých témat. Zaprvé, otázky vztahující se k „fungování a efektivitě sociálního dialogu“ v zemi; a zadruhé, otázky související se „zajišťováním zdrojů a organizováním vlivu“ na evropské úrovni. Naše analýza je strukturována tímto způsobem, neboť věříme, že výsledky projektu ukazují následující důležité body;

- ✧ Existuje jasná a přímá korelace mezi efektivitou národního sociálního dialogu a vlivem národních sociálních partnerů na evropské úrovni. Stručně řečeno, zdá se, že efektivita národních sociálních partnerů je předpokladem pro úspěch na evropské úrovni;
- ✧ Je zřejmé, že závěry související s projektem a akce všech národních seminářů jsou zaměřeny na otázky týkající se "zajišťování zdrojů a organizování vlivu na evropské

úrovni". Je nepravděpodobné, že by toto zaměření bylo úspěšné, pokud v zemi neexistuje fungující systém autonomního bipartitního sociálního dialogu.

Zpráva se věnuje následujícím pěti otázkám pod hlavičkou „fungování sociálního dialogu v zemi“;

- i) *Vliv tripartity* - na začátku projektu byly formy bipartity a tripartity sociálního dialogu obecně chápány jako alternativy. Význam role vlády při vytváření agendy zaměstnanecké politiky vedla účastníky k zaměření na potřeby zlepšení tripartity a jejího využívání jako nástroje pro zavedení fóra pro bipartitní, nicméně ne autonomní, diskuzi. Toto chápání se významně měnilo během rozvíjení projektu a odrazilo se ve zlepšení provedených při operaci bipartitního sociálního dialogu v mnoha účastnických zemích. Bylo také zcela zřejmé, že země jako Bulharsko, Rumunsko, Chorvatsko a Turecko, které se do projektu zapojily v roce 2007, se méně věnovaly otázce „potřeby“ bipartitního dialogu a spíše se zaměřily na to, jak jej co nejlépe doručit.
- ii) *Úloha vlády* - ze seminářů bylo zřejmé, že ne všechny vlády účastnických zemí sdílejí stejný entusiasmus co se týče bipartitního sociálního dialogu nebo pozitivního zapojení do vytváření politiky se sociálními partnery. Úloha vlády je zásadní pro prosazování sociálního dialogu a usnadnění vytváření prostoru pro sociální dialog. Zatímco přístup vlád některých zemí lze popsat jako „pasivní nezájem“ nebo „záměrná nečinnost“, je zřejmé, že v jiných zemích se narazilo na problémy vyššího řádu.
- iii) *Správa pluralismu sociálních partnerů (strukturální)* - bez výjimky, každý akční plán odborového svazu a zaměstnavatelů se věnoval zlepšení inter a intraorganizační koordinace a systému podávání zpráv. Prodiskutovávají se otázky dvou různých typů. Prvním typem jsou otázky strukturální nebo otázky týkající se vztahů, které brání kooperativnímu chování. Druhým typem jsou otázky praktické, související se správou koordinace mezi organizacemi, které sdílejí cíl vzájemné lepší spolupráce. Je důležité rozdělit podle zemí problémy související s existencí konfliktních nebo protikladných zájmů, problémy zemí, kde existuje jen malá ochota spolupracovat a těmi, kde existují četné zastupitelské kanály a skutečná ochota na většině seniorských úrovních organizace zlepšit koordinaci. V předcházejícím případě situaci dostatečně nevyřeší žádná částka investice do lidí, ani nastavení priorit, ani stanovení úloh nebo setkání výborů.
- iv) *Od konfliktu k důvěře, respektu a spolupráci* - všechny účastnické země hovořily o potřebě zlepšit důvěru a respekt vůči sociálnímu dialogu jako předpoklad pro efektivitu sociálních partnerů. Navzdory tomuto společnému problému bylo zřejmé, že prostředí rozvoje vztahů bylo v některých zemích složitější než v jiných. Pozorovali jsme dva brzdící postoje. První, „protože sociální partneři se nemohou dohodnout na všem, nemohou se dohodnout na ničem“; druhý, „přirozeně očekávané chování odborových svazů a zaměstnavatelů je vzájemné oponování blokováním opozice.“ Dokud sociální partneři nebudou na těchto otázkách spolupracovat a nezvyknou si pracovat společně, vývoj této otázky nebude jednoduchý. Pozitivněji, přístup k akčnímu plánování, který přijali sociální partneři ke konci projektu, ukázal kreativnější a pozitivnější přístup, než ten, který byl pozorován dříve, a došlo k enormnímu vzrůstu počtu společných externě založených a spuštěných projektů.
- v) *Otázky zastoupení a vlivu kolektivních vyjednávacích systémů*
Ve všech účastnických zemích obě strany národního sociálního vztahu narazily na otázku zastoupení. Odborové svazy přišly o členy v účastnických zemích v rámci masivních restrukturalizačních a privatizačních programů a rovněž kvůli programům zahraničních investic, které dominovaly ekonomické oblasti země. Ve většině účastnických zemích zaměstnavatelské organizace jako dobrovolné členské instituce vznikaly v roce 1989 v zásadě na nulové bázi. Omezená úloha, kterou měly při vyjednávání zaměstnavatelů, znamená, že sociální partneři mají méně zkušeností v oblasti vzájemné spolupráce na klíčových otázkách a zavádění dohod mezi několika zaměstnavateli.

V zemích, kde bipartitní dialog netrpí chronickým vztahem a strukturálními problémy, zajištění zdrojů a organizace představují důležité otázky, které je nutné řešit, aby došlo ke zlepšení efektivity. Ze seminářů bylo zřejmé, že akutní nedostatek finančních a lidských zdrojů je možné výrazně zredukovat ve většině organizací vzájemnou spoluprací mezi organizacemi, aby tak došlo k odstranění duplikace; že je třeba stanovit jasné priority evropské agendy, které se shodují s domácími prioritními výsledky v relevantnějších a lépe zvládnutelnějších pracovních vyčleněních; a že je třeba se učit z úspěchů jiných, poskytováním nových

nápadů pro organizaci efektivnosti. Zpráva se věnuje pěti otázkám pod hlavičkou „zajišťování zdrojů a organizování vlivu na evropské úrovni“;

- i) *Finanční a materiální zdroje* - obě strany sociálního partnerského vztahu v účastnických zemích naráží na problém vysokého pracovního zatížení a omezených zdrojů. V krátké době došlo k významnému zaměření na potřebu zajistit dodatečně externí zdroje specificky související s evropskými otázkami, aby bylo možné náročnou agendu zvládnout. Ve skutečnosti, evropská a národní podpora rozvoje efektivního sociálního dialogu je pravděpodobně základem pro rozvoj organizací sociálních partnerů krátkodobě a střednědobě, aby jim umožnila přečkat enormní výzvy pracovního zatížení, kterým musí čelit a pomohla jim se stát udržitelnými organizacemi, které jsou založené na interně generovaných výnosech. Je možné, že zajištění externího financování, specificky pro podporu organizací při budování udržitelných střednědobých obchodních plánů, může být užitečnou investicí, pokud je cílem dlouhodobá soběstačnost.
- ii) *Kvalita a množství lidí* - kvůli finančním omezením pro organizace sociálních partnerů vznikl nedostatek zkušených a kvalifikovaných sil pro efektivní správu evropských otázek. I když docházelo k aplikaci finančních omezení na nájem nových zaměstnanců, organizace sociálních partnerů stále uváděly nutnost identifikace specifických kompetencí vyžadovaných pro úspěšnou účast na mezinárodních setkáních sociálních partnerů; hodnocení celkové organizační kapacity za účelem dosažení úspěchu; a identifikace nedostatečné kvalifikace a prostředků pro jejich aplikaci na jednotlivce, které v současné době zaměstnávají, nebo ke kterým mají přístup, byly identifikovány jako důležité potřeby na začátku projektu a stále se na ně upozorňuje při akčních plánech prakticky všech organizací sociálních partnerů. Klíčovým problémem týkajícím se kvalifikace personálu byla u většiny organizací obtížnost nalézt vhodné technické a jazykové schopnosti v jednom jedinci.
- iii) *Organizační inter- a intrakomunikace a kooperace* - existence četných zastupitelských organizací směřovala ke zhoršení otázky nedostatku již tak omezených lidských zdrojů, v různých organizacích se zdvojnásobila práce na stejných prioritních otázkách a intenzivně se investovalo do vzájemné organizační debaty a koordinace. V zemích, kde otázky související se strukturou a konkurenceschopností nepředstavovaly překážky pro interorganizační spolupráci, v diskuzích stále převládaly praktické otázky související se spolupráci a komunikací. Tyto souvisejí s potřebou identifikovat společný seznam priorit mezi organizacemi; sesouhlasení společných mandátů pro diskuzi a jednání na evropské úrovni; vyhledávací procesy pro zavedení rozhodnutí na evropské úrovni; ustanovení pravidelných a spolehlivých informačních toků; a sdílení zdrojů odrážejících spíše odsouhlasené priority, než zdvojnásobení aktivit týkajících se pouze té nejdůležitější otázky nebo nejdůležitějších otázek v agendě.
- iv) *Sloučení evropské a národní agendy* – ačkoliv mnoho národních sociálních partnerů pracovalo velmi tvrdě na zavádění rámcových dohod na evropské úrovni, často se uvádělo, že při jednáních o těchto otázkách se často velmi tvrdě soupeřilo o čas s nabitou domácí agendou, které dominovaly strukturální změny a celková revize zákoníku práce. Tyto kritiky se značně zredukovaly ke konci programu.
- v) *Spolupráce s jinými zeměmi* - zvláště s menšími a novými členskými státy, z reality vyplynulo, že aby tyto státy měly významnější vliv na vytváření evropské politiky, potřebují vypracovat spojenecké dohody se sociálními partnery v zemích s podobnými zájmy.

Vyhodnocení metodologie projektu a výsledky

Po skončení tohoto procesu je správné si položit dvě jednoduché otázky; „Stálo to zato?“ a „Co jsme se naučili?“ Jednoduchá analýza by zahrnovala vyhodnocení podané zprávy v porovnání s akčními plány připravenými na zahajovacím semináři a rozvinutými na semináři pokračovacím, o 18 měsíců až 2 roky později. Komplexnější analýza by vyhodnotila, zda během období od roku 2004 došlo ke zlepšení integrace a vlivu účastnických zemí na Evropský sociální dialog, a pokud ano, do jaké míry k tomu přispěl projekt jako takový? Obě otázky jsou podrobně rozebrány ve zprávě, ale výsledky analýzy lze shrnout do čtyř bodů;

- ✧ Ve většině zemí se jejich integrace do procesu Evropského sociálního dialogu značně zlepšila. Země rozšířily svůj vliv na evropská rozhodnutí a podnikly zásadní kroky pro zavedení dohod na evropské úrovni;
- ✧ Pokud je proslov proti podrobným akčním plánům rozvinutý na semináři zainteresovaný, výsledky mají všeho chuť. Většina zemí se vážně zaobírala svými akčními plány a oznámila značný rozvoj. Jako nejkomplicovanější byly shledány otázky týkající se strukturálních problémů, v některých zemích bránily většímu rozvoji oproti praktickému zajišťování zdrojů a organizování akcí;
- ✧ Vedle zevrubných měření výsledků a akcí bylo jasné, že prakticky ve všech zemích vztah mezi sociálními partnery hodnocený měřítky jako respekt, úcta, připravenost vyhledávání společné agendy a naslouchání druhé straně, prodělal paradigmatickou změnu;
- ✧ Akce podniknuté v rámci tohoto projektu národními a evropskými sociálními partnery byly kombinovány s příležitostmi nabídnutými v jiných iniciativách, obzvláště evropskými fondy, které měly k dispozici sociální partneři pro zapojení do projektů, aby významně zlepšily fungování sociálně partnerských vztahů ve většině zemí.

Zavedení akčních plánů zahajovacího semináře - pokud se oblasti, ve kterých došlo ke zlepšením, porovnají s problémy, které vyvstaly a brzdily rozvoj, a s oblastmi identifikovanými pro budoucí aplikaci plánů, je možné koncipovat následující přibližné závěry;

- ✧ Oblasti, kde byla zaznamenána zlepšení jsou i nadále oblastmi, kde je vyžadována největší pozornost, aby se tyto dále rozvíjely - zlepšení fungování bipartitního sociálního dialogu a lepší poskytování spolupráce ze strany členů zaměstnavatelských a odborových svazů;
- ✧ Určitý rozvoj byl zaznamenán ve zlepšování výkonu lidí organizací sociálních partnerů pro aplikaci na evropské úrovni - na tom je však zapotřebí ještě dále pracovat;
- ✧ Malý rozvoj byl zaznamenán v přístupu vlády k bipartitnímu sociálnímu dialogu a v ochotě zaměstnanců se zapojit - a v zemích, kde tato otázka byla problémem při spuštění projektu, problémem i nadále zůstává;
- ✧ Malý rozvoj byl zaznamenán při posunu evropských otázek na horní pozice žebříčku národních priorit - a vyvstala nová související otázka pro budoucí akční plány týkající se zlepšení při sdělování evropských otázek jak členům, tak obecné veřejnosti.

Vliv iniciativ evropských sociálních partnerů souvisejících s projektem - během průběhu projektu evropští sociální partneři identifikovali a pracovali na vybraných otázkách, ve kterých by evropská podpora věnovaná obecným otázkám byla přidanou hodnotou. Podle rozsahu projektu iniciativy graduálně rostly, aby začlenily určitý počet samostatných a probíhajících aktivit navržených jako pomoc účastnickým zemím při dosahování jejich cílů. Sociální partneři na evropské úrovni pracovali na pěti společně identifikovaných problémech;

- ✧ *Zajištění dodatečných zdrojů* - podpora při identifikaci finančních zdrojů pro zlepšení efektivity sociálního dialogu a pomoc při jejich odpovídajícím předkládání;
- ✧ *Audit organizačních a osobních schopností* - provize nástrojů pro usnadnění analýzy organizace a schopností zaměstnanců, aby se dosáhlo úspěšného zapojení do Evropského sociálního dialogu;
- ✧ *Školení a rozvoj* - poskytnutí příležitostí zaměstnancům zúčastněných organizací, aby využili empirické účasti na setkáních na evropské úrovni; poskytnutí účasti na školicích programech; přijetí školitelů; a nabídka jazykových školení;
- ✧ *Zlepšení komunikace* - zajištění "one stop shop" pro relevantní informace, speciálně pro sociální partnery o otázkách sociálního dialogu a snadné získání překladů důležitých dokumentů pro použití na národní úrovni.
- ✧ *Mini případy* - identifikace a příprava krátkých případových studií a zdůraznění provedené úspěšné akce jako výsledku národních akčních plánů projektu.

Komentáře metodologie projektu - původně navržená a během projektu se rozvíjející metodologie většinou fungovala dobře. Praktická orientace koncepce; silný proces pro budování kroků směrem k akčnímu plánu zahrnujícímu periodické kontroly a souhlasné budování; vytváření vlastního směru a vlastnictví mezi účastníky s náležitou podporou a výzvou, spíše než přednášky expertů; a celkový přístup představitelů Evropských sociálních partnerů, kteří představují praktickou demonstraci efektivně kombinované spolupráce.

Jako obvykle, vyskytly se oblasti, které bylo zapotřebí v průběhu projektu vylepšit a lekce, které bylo nutné zvládnout;

- ✧ Stanovení relevantnosti Evropské agendy do národních priorit je velmi důležité, pokud má být Evropský sociální dialog brán vážněji. Prezentace akčních programů Evropských sociálních partnerů byla několikrát během projektu vylepšena, aby její zlepšení bylo relevantní pro seminář účastníků, a aby byla v souladu s programem;
- ✧ Semináře byly efektivnější tehdy, když počet účastníků z každé strany sociálního partnerského vztahu byl vyvážený, a kde byl zhruba stejný seniorský mix účastníků;
- ✧ Výsledky seminářů byly lepší tam, kde se národní organizátoři postarali o to, aby si účastníci byli vědomi toho, co se od nich očekává, zvláště pak u pokračovacího semináře, který byl k prezentaci dobře připraven národními účastníky;
- ✧ Výsledky se zlepšily tam, kde bylo možné pozorovat vysoký stupeň konzistentní prezenze mezi úvodním seminářem a semináři pokračovacím, a kde začlenění účastníci hráli určitou úlohu při aplikaci stanovených akčních plánů.

Konečně je tato zpráva rozvržena spíše analyticky než deskriptivně, naleznete zde interpretace a závěry autora samotného, ne Evropských sociálních partnerů, národních organizací sociálních partnerů účastnických zemí nebo Evropské komise. Za jakékoliv chyby nebo vpuštění je také výhradně zodpovědný autor.

Integrovaný program Evropského sociálního dialogu

Závěrečná zpráva

Přehled aktivit a závěrů projektu

„Účast sociálních partnerů na Evropském sociálním dialogu:
Jaké jsou potřeby sociálních partnerů?“**2. Přehled projektu a metodologie****Podklady**

V svých obecných společných programech 2003 - 2005 a 2006 - 2008, Evropští sociální partneři (ETUC, BUSINESSEUROPE, CEEP a UEAPME) souhlasili podniknout specifické akce navržené jako pomoc organizacím sociálních partnerů v Centrální a Východní Evropě a v kandidátských zemích EU, aby byly identifikovány jejich potřeby na národní úrovni, za účelem posílit jejich kapacitu reagovat efektivně jako sociální partneři pověřeni zastupovat názory svých členů v Evropském sociálním dialogu.

Během pětiletého období, které bylo zahájeno na Slovensku v lednu 2004 a ukončeno v únoru 2009 v Turecku, uspořádaly organizace Evropských sociálních partnerů 24 seminářů ve 12 zemích, kterých se zúčastnilo více než 500 národních zastupitelů zaměstnavatelských organizací a odborových svazů. Seminářů se zúčastnili představitelé organizací Evropských sociálních partnerů a semináře byly organizovány projektovým expertem, Alan Wild z Aritake-Wild. Projektů se zúčastnily následující země: Bulharsko Chorvatsko, Česká republika, Estonsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Turecko.

„Zahajovací“ a „pokračovací“ semináře se konaly v každé z účastnických zemí;

- ✧ Při úvodním dvoudenním semináři byli zastupitelé organizací národních sociálních partnerů vyzváni, aby identifikovali praktické akce, které by posílily jejich kapacitu efektivního zapojení do Evropského sociálního dialogu. Na základě identifikovaných priorit sociální partneři rozvíjeli samostatně i společně specifické a časově vázané akční plány;
- ✧ Při pokračovacím jednodenním hodnotícím semináři, který se konal o jeden až dva roky později, zastupitelé národních sociálních partnerů byli vyzváni, aby zhodnotili vývoj zavádění akčních plánů rozvíjených během první fáze projektu; aby identifikovali a diskutovaly jakékoliv problémy, na které se narazilo a navrhli způsoby jejich řešení; a aby identifikovali budoucí „individuální organizaci“ a „společné“ prioritní akce.

Metodologie semináře byla navržena tak, aby zajistila maximální účast národních odborových svazů a zaměstnavatelů se vstupní „přidanou hodnotou“ od účastníků z organizací evropských sociálních partnerů a expertů. Většina času na každém národním semináři byla věnována diskusi v malých pracovních skupinách, pravidelným plenárním hodnotícím fórum a tradičním schůzím zabývajícím se budováním. Účastníci byli během každého semináře rozděleni do třech pracovních skupin, každá z nich sestávala ze „zaměstnavatelů“, „členů odborových svazů“ a „společných“ členství². Pro další usnadnění generování,

² V několika málo případech národní sociální partneři nevytvořili „společnou“ skupinu buď z důvodu nerovnováhy při účasti na semináři nebo z důvodu neochoty tak činit, na straně sociálních partnerů.

rozvoje a vlastnictví nápadů a strategií, byly pracovní skupiny organizovány v národním jazyce každého semináře.

Harmonogram konaných národních seminářů si můžete prohlédnout v níže uvedené tabulce;

Země	Úvodní seminář	Pokračovací seminář
Slovensko	29. a 30. ledna 2004	1. února 2006
Litva	17. a 18. února 2004	25. května 2005
Česká republika	9. a 10. března 2004	21. června 2005
Maďarsko	15. a 16. června 2004	4. října 2005
Polsko	20. a 21. června 2004	15. listopadu 2005
Slovinsko	24. a 25. ledna 2005	15. února 2006
Estonsko	7. a 8. února 2005	29. března 2006
Lotyšsko	10 a 11. března 2005	26. dubna 2006
Turecko	22. a 23. února 2007	3. února 2009
Bulharsko	28. a 29. března 2007	14. listopadu 2008
Rumunsko	26. a 27. září 2007	10. prosince 2008
Chorvatsko	1. a 2. října 2007	6. listopadu 2008

Konaly se také tři hodnotící schůze v klíčových fázích projektu, aby byla prodiskutována zjištění a naplánovány a zhodnoceny plány pro následující fáze (v červnu 2004, dubnu 2005 a červnu 2006). Největší seminář, do kterého se zapojilo asi 100 zástupců z organizací sociálních partnerů z 27 členských států EU a kandidátských zemí Chorvatska a Turecka se konal v Bruselu v lednu 2008, byly na něm prezentovány a prodiskutovány předběžné výsledky projektu a pomohl zkoncipovat témata a závěry pro závěrečnou zprávu.

Pro ty, kteří by rádi detailně zkoumali specifické prvky projektu, nabízíme významné množství podrobných zpráv a dokumentů na webové stránce odborového svazu a zaměstnavatelských zdrojových center hostěných ETUC a BUSINESSEUROPE v zastoupení tří zúčastněných zaměstnavatelských organizací³. Tyto zahrnují zprávy ze 24 národních setkání, předběžné výsledky projektu a syntézu.

Během trvání projektu národní sociální partneři identifikovali dodatečné iniciativy, aby řešili otázky společné několika zemím a otázky, které by mohli dobře přijmout organizace evropských sociálních partnerů. Tyto zahrnují;

- ✧ Školící a monitorovací programy výsledků Evropského sociálního dialogu pro zástupce národních odborových svazů a zaměstnavatelů;
- ✧ Zaměstnavatelská zdrojová e-centra (www.erc-online.eu) a centra odborových svazů (www.resourcecentre.etuc.org) obsahující klíčové informace o otázkách spojených s Evropským sociálním dialogem;
- ✧ Překladačský fond, který umožňuje národním sociálním partnerům společně vyžádat překlady výsledků sociálního dialogu (např. rámcové dohody, rámec akcí a společných prohlášení) a dalších souvisejících textů;
- ✧ Praktický nástroj na podporu kapacity sociálních partnerů pro úspěšné zapojení na evropské úrovni, zaměřené na budování organizačních schopností prostřednictvím lépe zaměřeného náboru, personálního rozvojového plánování pro existující zaměstnance a vyhodnocení celkové organizační kapacity;

³ www.resourcecentre.etuc.org (ETUC centrum zdrojů) a www.erc-online.eu (zaměstnavatelské centrum zdrojů pod 'vytváření kapacit').

- ✧ Semináře a praktická podpora za účelem pomoci národním sociálním partnerům identifikovat a zajistit externí zdroje financování.

Cíl a struktura zprávy

Cílem této zprávy je zhodnotit chování a účinek celého pětiletého projektu, zpráva je strukturována do následujících hlavních sekcí;

- ✧ Popis hlavních témat vzniklých na národních seminářích, zkoumání podobností a rozdílů mezi vyvstálými problémy a postupy přijaté ve dvanácti účastnických zemích;
- ✧ Vyhodnocení vlivu projektu na efektivitu národního zapojení do Evropského sociálního dialogu; a
- ✧ Závěry pro další komentáře, posouzení a diskuzi.

Zpráva také využívá výsledků paralelního a probíhajícího projektu nedávno spuštěného sociálními partnery na evropské úrovni za účelem rozvíjet „mini-případy“ efektivních praktik sociálního dialogu v účastnických zemích. Tyto „mini-případy“ jsou subjektem samostatné a doplňkové studie, ale některé případy jsou krátce zmíněny na příhodných místech této zprávy, aby poskytly praktické příklady toho, jak země zlepšily své podání sociálního dialogu aplikací otázek identifikovaných na seminářích.

Konečně je tato zpráva také navržena spíše analyticky než deskriptivně, neboť komplexní seznam dokumentů projektu zmíněných výše nabízí podrobný popis výsledků jednotlivých seminářů a schůzí. Ve zprávě naleznete interpretace a závěry autora samotného, ne Evropských sociálních partnerů, národních organizací sociálních partnerů účastnických zemí nebo Evropské komise. Za jakékoliv chyby nebo vpuštění je také výhradně zodpovědný autor. Účelem zprávy rovněž není zavázat Evropské a národní sociální partnery ke specifickým akcím.

3. Souhrn hlavních témat, která vyvstala během projektu.

Makropohled na hlavní témata projektu

Obecně lze říci, že nejpřekvapivějším výsledkem „zahajovací fáze seminářů“ projektu je konzistence v otázkách identifikovaných jako omezení efektivního zapojení národních sociálních partnerů v Evropském sociálním dialogu. Podobně lze konstatovat, že distinktivním výsledkem „hodnotící“ fáze projektu je konzistence v oblastech, kde se národním sociálním partnerům podařilo provést zlepšení a v oblastech, se kterými se vypořádat bylo složitější.

Je velmi důležité zaznamenat podobnost na makroúrovni ve vyvstávajících otázkách a v přístupech k nim. Ačkoli toto by nemělo nijak zakrývat důležitost významných rozdílů v původu, rozsahu a směsi otázek identifikovaných jednotlivými zeměmi; rovnováhu podniknutých kroků; a jejich úspěch při zlepšování efektivity. Účastnické země projektu byly, a nadále zůstávají, na různých úrovních zralosti jako sociální partneři a na různých úrovních integrace do Evropské unie. Následkem toho existují významné rozdíly mezi účastnickými zeměmi v jejich dnešním vlivu na sociální dialog na evropské úrovni.

Je možné rozlišit tři obsáhlé národní seskupení;

- ✧ Země, ve kterých lze sociální dialog na národní úrovni a zapojení sociálních partnerů v Evropském sociálním dialogu úspěšně srovnat se zeměmi, které se Evropského sociálního dialogu účastní po více než 20 let (Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovinsko);
- ✧ Země, kde stále existují významné překážky pro rozvoj efektivního národního sociálního dialogu, a kde se toto odráží v obtížích při efektivním působení na evropské úrovni (Estonsko, Lotyšsko, Litva a Slovensko);
- ✧ Nejnovější členské státy a kandidátské země, kde je zapojení do Evropského sociálního dialogu na velmi ranném stupni vývoje, nebo k zapojení doposud vůbec nedošlo (Bulharsko, Chorvatsko, Rumunsko a Turecko).

Zpráva odráží tyto rozdíly a pokouší se najít kompromis mezi identifikací a komentováním obecných témat a ilustrací otázek, které rozlišují organizace sociálních partnerů a země „více“ efektivní od těch „méně“ efektivních.

Níže jsou uvedeny otázky vznesené na zahajovacích seminářích, jsou seřazeny podle toho, jak často se objevovaly jako „identifikované překážky“ při „akčních plánech“ v těchto dvanácti zemích;

Nejčastěji uváděné identifikované překážky

1. Jednání s pluralismem sociálních partnerů a zaručení lepší spolupráce mezi odborovými svazy nebo zaměstnavateli a sdělení členům;
2. Nastolení pravidelného a efektivního bipartitního dialogu na národní úrovni mezi sociálními partnery;
3. Zajištění více finančních a materiálních zdrojů;
4. Zlepšení množství a kvality lidských zdrojů;
5. Úloha vlády;
6. Přesun ze vztahu založeném na konfliktu do vztahu s partnerským přístupem prostřednictvím budování lepší „důvěry a respektu“ mezi sociálními partnery;
7. Zavedení nebo nárůst společné práce nebo projektů mezi sociálními partnery;
8. Sjednocení evropské a národní agendy sociálního dialogu a brzká identifikace prioritních otázek; a
9. Rozvoj kooperativního přístupu k organizacím národních sociálních partnerů v jiných členských státech.

Otázky uvedené z výsledků semináře nabízí mix zásadních strukturálních a vztahových problémů, praktické otázky organizace a spolupráce a potenciální řešení. V souladu s tím, a za účelem následné analýzy, je možné výše uvedených devět témat reorganizovat a seskupit pod dvě hlavičky;

- I. Otázky související s „fungováním a efektivitou“ sociálního dialogu v zemi;
- II. Otázky související se „zajišťováním zdrojů a organizováním vlivu“ na evropské úrovni.

Analýza je strukturována tímto způsobem, neboť věříme, že celkové výsledky a stanovení rozvíjejících se národních akcí odráží následující body;

- ✧ Existuje jasná a přímá korelace mezi efektivitou národního sociálního dialogu a vlivem národních sociálních partnerů na evropské úrovni. Stručně řečeno, zdá se, že efektivita národních sociálních partnerů je předpokladem pro úspěch na evropské úrovni;
- ✧ Existuje zřejmé zaměření na závěry souvisejících s projektem a akce ze všech národních seminářů o otázkách týkajících „zajišťování zdrojů a organizování vlivu na evropské úrovni.“ Je nepravděpodobné, že by toto zaměření bylo úspěšné, pokud v zemi neexistuje fungující systém autonomního bipartitního sociálního dialogu.

Zatímco existuje nevyhnutelné propojení a překrývání mezi oběma skupinami, toto seskupení oblastí pro akce usnadňuje a vyjasňuje analýzu těch nejdůležitějších omezení při efektivním zapojování do procesu Evropského sociálního dialogu a identifikaci těch nevhodnějších otázek, které mají být vyčleněny pro jednotlivé země. Výsledky semináře naznačují, že zaměření na „zajišťování zdrojů a organizaci“ je tím nevhodnějším pro některé země, zatímco pro jiné by měla být prioritou identifikace nejzákladnějších překážek pro úspěšný národní sociální dialog.

Níže se pokoušíme rozlišit ty země, kde fungování bipartitního sociálního dialogu představuje překážku pro další rozvoj, a ty země, kde zajišťování zdrojů a organizace jsou pravděpodobně tím nevhodnějším pro dosažení úspěchu. Nejedná se o vědecký rozbor, sice jsme se pokoušeli aktualizovat a sledovat pokračující vývoj v účastnických zemích, nicméně je zapotřebí poznamenat, že semináře, z nichž posudky vycházejí se konaly v období před čtyřmi lety až pěti měsíci. Z tohoto důvodu, ačkoliv existují značné rozdíly mezi zeměmi, jsme použili dvě jednoduché kategorie a spíše než body seskupit jsme stanovili jejich kontinuum.

Efektivita národních sociálních partnerů při Evropském sociálním dialogu	
Fungování bipartitního sociálního dialogu má tendenci představovat významnou překážku při dalším zlepšování	Zaměření na zajišťování zdrojů a organizaci je pravděpodobně tím nejdůležitějším, aby se dosáhlo významných zlepšení
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Bulharsko ✧ Chorvatsko ✧ Estonsko ✧ Lotyšsko ✧ Litva ✧ Rumunsko ✧ Slovensko ✧ Turecko 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Česká republika ✧ Maďarsko ✧ Polsko ✧ Slovinsko

Struktura zbývajících částí této sekce zprávy prodiskutovává identifikovaná omezení pod obsáhlou hlavičkou „Fungování sociálního dialogu v zemi“ a „zajišťování zdrojů a organizace pro vliv na evropské úrovni.“ Za

účelem minimalizovat „překrývání otázek“, jsme v následující tabulce shrnuli a restrukturalizovali devět identifikovaných priorit z národních seminářů do osmi podhlaviček;

I. Fungování sociálního dialogu v zemi	II. Zajišťování zdrojů a organizace vlivu na evropské úrovni
Vliv tripartity.	Finanční a materiální zdroje.
Úloha vlády.	Kvalita a množství lidí.
Správa pluralismu sociálních partnerů (strukturální).	Inter a intraorganizační komunikace a spolupráce.
Od konfliktu k důvěře, respektu a vzájemné spolupráci.	Sjednocení evropské a národní agendy.
Otázky zastoupení a vlivu kolektivních vyjednávacích systémů.	Spolupráce s ostatními zeměmi.

I. Fungování sociálního dialogu v zemi

Výše se navrhuje, že existuje jasná a přímá korelace mezi efektivitou národního sociálního dialogu a vlivem národních sociálních partnerů na dialog na evropské úrovni. Skutečnost, že fungující systém autonomního bipartitního sociálního dialogu je předpokladem pro úspěch na evropské úrovni, uznaly všechny země. Ustanovení efektivního a formálně nebo neformálně probíhajícího dialogu mezi sociálními partnery na národní úrovni nebo provedení větších zlepšení v běžných otázkách, byly stanovené priority pro každou účastnickou zemi.

Diskuze o důvodech zpomalení rozvoje autonomního bipartitního sociálního dialogu je strukturována pod pěti hlavičkami v „prvním sloupci“, viz. výše. V některých zemích existuje jedna nebo dvě dominantní otázky (typicky buď úloha vlády nebo efekt pluralismu sociálních partnerů), zatímco v jiných zemích je koktejl ingrediencí komplexnější.


i) Vliv tripartity

Při diskuzi vztahu mezi tripartitní a bipartitní formou sociálního dialogu je vhodné uvážit měnící se postoj vůči potřebě bipartitního dialogu, který se vznikl a posléze se vyvíjel během pěti let trvání projektu. Když byl projekt v roce 2004 zahájen, existovalo relativně malé porozumění mezi kterýmikoliv organizacemi národních sociálních partnerů v účastnických zemích, a zvláště mezi zaměstnavateli, pro potřebu autonomního bipartitního sociálního dialogu. Každá země již měla nějaký druh ustanoveného systému tripartitního sociálního dialogu a země často chápaly malou poptávku po modelu bipartitním z důvodů jiných, než usnadnění jejich účasti na Evropském sociálním dialogu. Ve více než jedné zemi bylo zahajovací setkání projektu první příležitostí pro formální setkání sociálních partnerů bez vlády a často bylo komentováno, že by výsledky byly lepší, kdyby se setkání vláda účastnila.

Toto chápání se významně měnilo během rozvíjení projektu a odrazilo se ve zlepšení provedených při ustanovování a fungování bipartitního sociálního dialogu v mnoha účastnických zemích. Bylo také zcela zřejmé, že Bulharsko, Rumunsko, Chorvatsko a Turecko, které se do projektu zapojily v roce 2007, se méně věnovaly otázce „potřeby“ bipartitního dialogu a okamžitě se zaměřily na to, jak jej co nejlépe doručit. Na konci projektu bylo zřejmé, že většina sociálních partnerů sdílí názor, že jejich vliv v tripartitních výborech, ve kterých jsou formálně dotazováni na klíčová makroekonomická rozhodnutí, by mohl být lepší, kdyby byl bipartitní dialog efektivnější. Obecně již bylo také přijato, že vzor, kde buď zaměstnavatelé nebo odborové svazy se zapojily do vedení ovlivňování vlády, je závislý na výsledku následných obecných voleb, nebo tam, kde vláda tlačila zaměstnavatele proti odborovým svazům za

účelem tlaku na svou vlastní agendu, představuje nevhodný a neuspokojující proces. Konečně, sociální partneři nyní stále více usilují o získání „většího prostoru“ pro rozvíjení bipartitního dialogu.

Na mini-případu efektivního sociálního dialogu poskytnutým polskými sociálními partnery, tito popisují svou nedávnou reakci na to, co pociťovali, neadekvátní odpověď národní vlády na současnou ekonomickou a finanční krizi při rozvoji jejich vlastního odsouhlaseného postoje.

<p>MINI-PŘÍPAD - POLSKO Usilování o dosažení rámcové dohody o „anti-krizových akcích“</p>  <p><i>Na konci roku 2008 členové polských sociálních partnerů Tripartitní komise pro sociální a ekonomickou správu souhlasila se zahájením autonomního jednání za účelem dosáhnout rámcové dohody o „anti-krizových akcích“. Diskuze zaměřené na kombinaci krátkodobých a dlouhodobých opatření na řešení okamžitých následků krize na zaměstnanost, pracovníky a závody a na pomoc posílení dlouhodobého potenciálu polské ekonomiky.</i></p>	<p><i>Jednání pokrývala čtyři oblasti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - pracovní právo; - sociální politiku - využití peněz Evropského strukturálního fondu (ESF); - a podporu investic. <p><i>13. března 2009 byla podepsána dohoda. Strany podepisující dohody byly tři konfederace odborových svazů a čtyři zaměstnavatelské organizace- Polska konfederace soukromých zaměstnavatelů Lewiatan a NSZZ Solidarność a OPZZ spolu s BCC, ICPP, ZRP a FZZ.</i></p>
---	---

ii) Úloha vlády

Ze seminářů bylo zřejmé, že ne všechny vlády z účastnických zemí sdílejí stejný entusiasmus co se týče bipartitního sociálního dialogu nebo pozitivního zapojení do vytváření politiky se sociálními partnery. V několika účastnických zemích byla vláda označena za poněkud vlažnou, co se přízně a podpory bipartitního dialogu týče. Často bylo poukazováno, že vláda tento bipartitní dialog chápala spíše jako systém, který je nutné zavést jako výsledek přijímání práva Evropské unie a filozofie, než jako součást národních potřeb. Na tripartitní frontě bylo vidět, že je harmonizace často chápána spíše jako rutinní věc, než skutečná konzultace, nebo vládní systém používal obě strany sociálního partnerského vztahu, aby hrály proti sobě.

Vláda může podporovat bipartitní dialog podporou vývoje institucí a vytvářením prostoru pro dialog o důležitých otázkách. Stejně tak může vláda dialog potlačovat, pokud podporuje oponentní postoje mezi svazy a zaměstnavateli při tripartitní diskuzi a vyplňováním disponibilního prostoru detailními a preskriptivními regulacemi.

Není to jen vláda, kdo nese zodpovědnost za „dominující regulovaný“ přístup k pracovní tržní politice. Silnou úlohu státu podporují dvě důležité otázky související se sociálními partnery;

- ✧ Obecně obě strany sociálního partnerského vztahu vydělaly na krátkodobých příležitostech při vyjednávání profitu se spojeneckými vládami pouze to, že tato vyjednávání nevládně ovlivnila vztah s druhým partnerem a při dalších volbách viděly, jak o své profity přicházejí. Pro organizace, které shledávaly typicky jednodušší „oponovat a blokovat“ než rozvíjet společné agendy, je jednoduché upadnout do tohoto „yoyo“ vztahu;
- ✧ Otázky zastupitelství sociálních partnerů (diskutované níže) znamenají, že sociální partneři jsou často odkázáni na vládu, aby zavedla jakékoliv dosažené dohody, neboť oni sami nemají adekvátní prostředky pro zajištění souladu s opatřeními. V některých zemích bylo naznačeno, že i zavedení výsledků semináře může být vylepšeno přítomností vládních účastníků, kteří podpoří porozumění diskutovaným problémům a jejich využití pro řešení.

Úloha vlády jako zaměstnavatele byla také označena jako ztížení pro poskytování významného prostoru pro autonomní sociální dialog. Ačkoliv počet pracovníků ve státním sektoru obvykle klesá, vláda je i nadále hlavním zaměstnavatelem ve většině účastnických zemích. Kvůli znepokojení vlády o vlivu rozhodnutí sociálních partnerů na omezené národní rozpočty, bylo často uváděno, že vláda neuspěla při jasném rozlišování mezi úlohou „zvolené vlády“ a „majitele obchodu“ při svém přístupu k politizovaným postojům a diskuzím o sociálním dialogu.

Zatímco v mnoha zemích lze postoj vlády popsat jako „pasivní nezájem“ nebo „záměrná nečinnost“, v zemích zahrnujících i Bulharsko, Chorvatsko, Rumunsko, Turecko a také Slovensko, bylo ve finální fázi semináře jasné, že problémy identifikované pod hlavičkou „úloha státu“ byly jiného typu. Zprvé, vlády byly kritizovány za pochybení při zajišťování konzistentního a efektivního zavádění současného pracovního práva. Zadruhé, vlády byly nařčeny za pochybení při řešení legálních otázek, které vážně ohrozily efektivitu sociálních partnerů. V Turecku byly ilegální a administrativní zastrahující prostředky proti členství v odborových svazech na vrcholu agendy. V Chorvatsku byli zastupitelé sociálních partnerů nařčeni z podpory organizační fragmentace ze strany odborových svazů. Také byla diskutována neochota vlády podporovat rozhodnutí sociálního dialogu legálním rozšířením kolektivních dohod.

Nicméně k pokroku došlo v mnoha zemích. Disponibilita nových, primárně evropských, fondů pro projekty související se sociálním dialogem, umožnily sociálním partnerům podniknout iniciativy, které by pro ně dříve byly prohibitivně drahé. Navíc, Lisabonská dohoda zařadila do tabulky pestrou řadu nových otázek, které by obecně nespádaly do běžného pracovního zákoníku, a kde by odborové svazy a zaměstnavatelé mohli dosáhnout dohod o praktických akcích v otázkách jako celoživotní vzdělávání a „flexicurity“ (rovnováha flexibility a jistoty). V Chorvatsku je mini-případ, uvedený níže (str. 17), dobrým praktickým příkladem iniciativy celoživotního vzdělávání a případ Slovinska (str. 19) demonstruje aktivity, které podnikli sociální partneři za účelem zlepšit „flexicurity“ (rovnováhu flexibility a jistoty).

Existují další pozitivní příklady. Od roku 2004 vláda Maďarska uznala potenciální výnosy z efektivního bipartitního dialogu a silně zainvestovala do jeho rozvoje na národní i odvětvové úrovni. V kreativní přístupu za účelem ovlivnit postoj a chování vlády, sociální partneři v Estonsku investovali do školení státních úředníků věnovaného roli a přínosům sociálního dialogu.

iii) Správa pluralismu sociálních partnerů (strukturální)

V mnoha zemích na světě jak zaměstnavatelské organizace, tak odborové svazy, se spíše snaží o sloučení nebo rozvoj kooperativních dohod založených na jasném rozdělení úkolů mezi bezplatné sesterské organizace. Naproti tomu, v mnoha zemích účastnících se projektu, je stále trendem směřování k fragmentaci a soutěživému chování ze strany organizací sociálních partnerů. V této sekci bylo identifikováno osm zemí jako země, kde má praktické fungování bipartitního sociálního dialogu tendenci být významnou překážkou při dalším zlepšování. Jedná se o Bulharsko, Chorvatsko, Estonsko, Lotyšsko, Litvu, Rumunsko, Slovensko a Turecko. Mezi země, kde organizační pluralismus na straně zaměstnavatelů stále zůstává otázkou, patří Bulharsko a Slovensko. Co se odborových svazů týče, jsou příklady strukturálních překážek souvisejících s pluralismem Rumunsko a Chorvatsko.

Bez výjimky, každý akční plán odborové organizace a zaměstnavatelů se věnoval zlepšení v inter a intra organizační koordinaci a podání zpráv. Diskutované otázky jsou dvou různých typů. První jsou otázky strukturální, které brání kooperativnímu chování. Druhé jsou praktické otázky související se správou koordinace mezi organizacemi, které sdílejí jako cíl vzájemnou lepší spolupráci. Je důležité rozdělit podle zemí problémy související s existencí kompetitivních zájmů, problémy zemí, kde existuje jen malá ochota spolupracovat a těmi, kde existují četné zastupitelské kanály a skutečná ochota na většině seniorských úrovních organizace koordinaci zlepšit. V předcházejícím případě situaci pravděpodobně nevyřeší investice do lidí, nastavení priorit, stanovení úloh a setkání výborů.

Tato první otázka související s nekooperativním chováním je popsána níže. Druhá otázka, související s organizováním za účelem zlepšení efektivity, je rozebrána v této sekci zprávy později.

V některých případech je s organizacemi soutěžícími o stejnou členskou základnu spojena neochota blíže spolupracovat; v jiných případech tato souvisí s politickou příslušností; a v rozdílných názorech zaměstnavatelských organizací může existovat mezi organizacemi zastupujícími různé kategorie obchodu - například mezi těmi, které zastupují malé společnosti a mikrospolečnosti a těmi, kteří zastupují střední, až velké společnosti. Situace se ještě komplikuje skutečností, že v některých případech jeden nebo více důležitých národních zastupitelů organizací nejsou členy ETUC nebo BUSINESSEUROPE, CEEP nebo UEAPME. To znamená, že v některých případech nebyly významné organizace přítomny na diskuzích semináře. To vede k zjevným problémům při formování zastupitelstva národní bipartity sociálního dialogu nebo při zajišťování úplného zavedení dosažených dohod na evropské úrovni, ke kterému nejsou přizváni nečlenské organizace.

Teoreticky by tento interorganizační problém spolupráce neměl narůstat. Všechny dvanáct účastnických zemí bylo po dlouhou dobu členy Mezinárodní organizace práce (ILO) a tyto země stanovily dohody o tom, jak orientovat přístup k tomuto problému. Dohody, které uspokojivě fungovaly po mnoho let v ILO však na evropské úrovni uspokojivě nefungovaly, a to ze tří důvodů. Zaprvé, rozhodnutí přijatá v Ženevě jsou výhradně zodpovědností vlády, která smlouvu podepisuje, aby byla aplikovatelná. Zadruhé, rozhodnutí ILO jsou často omezena na „světově obecně nejnižší standardy, evropské jsou často významně odlišné při vymezování zaměstnaneckých vztahů. Zatřetí, evropské vedení a dohody sociálních partnerů nejsou dobrovolné a existuje celá řada legálních struktur a struktur, které je nutné dodržovat, aby bylo zajištěno efektivní prosazování.

Pokud se účastnické země projektu snaží maximalizovat svůj vliv na evropské úrovni, je zapotřebí, aby změnily své současné kompetitivní chování, pokud toto existuje. Přiznání této skutečnosti na operační úrovni se odráží v akčních plánech země a zde existuje zlepšený stupeň spolupráce na technické úrovni i mezi navzájem si konkurujícími organizacemi. Ačkoliv stupně podpory opravdové spolupráce na úrovni nejvyšších rozhodnutí jsou různé v každé zemi.

iv) Od konfliktu k důvěře, respektu a vzájemné spolupráci.

Národní sociální partneři ve všech zemích identifikovali určitý počet otázek spojených se vztahem, který často vznikne v méně zralých systémech sociálního dialogu. Měli bychom připomenout, že jelikož většina účastnických zemí měla centrálně řízený ekonomický systém, sociální partnerský vztah na evropské úrovni byl institucionálně přijat v rámci evropského politického procesu před více než 20 lety a národní systémy sociálních partnerských vztahů v některých zemích existovaly již více než století.

Všechny účastnické země hovořily o potřebě zlepšení důvěry a respektu v sociální dialog, jako předpokladu pro sociální partnerskou efektivitu. Ačkoliv tento společný problém, prostředí vztahu, byl uveden jako komplikovanější v Baltických státech jako Lotyšsko, Litva, Estonsko a potom v Rumunsku a Turecku. V některých z těchto zemí ani přes nedostatečnou prezenci na semináři ze strany jedné sociální partnerské skupiny nebo neochoty pracovat v jiném týmu než „zaměstnavatelském“ nebo „odborovém“, bylo nemožné zorganizovat společnou práci jiným způsobem než na plenárním zasedání. Na druhé straně pak existují země, jako Česká republika, Slovinsko a Polsko, kde byly vztahy relativně silně podpořeny.


Je zřejmé, že v některých zemích přetrvává určitý typicky zpomalující postoj ;

- ✧ Protože sociální partneři se nemohou dohodnout na všem, nemohou se dohodnout na ničem;
- ✧ Přirozeně očekávané chování odborových svazů a zaměstnavatelů je vzájemné oponování „blokovaním opozice“.

Dokud sociální partneři nebudou pracovat společně na těchto otázkách a nezvyknou si pracovat společně, vývoj této otázky nebude jednoduchý.

Při bedlivějším sledování této otázky jsme zjistili, že postoj k akčnímu plánování přijatý sociálními partnery ke konci projektu se ukázal být kreativnější a pozitivnější než se jevil dříve. Počet společných projektů,

často založených Evropskou komisí, narůstal. Níže uvedený chorvatský mini-případ je jedním z příkladů vzrůstu množství společných projektových prací, které se podnikly, v tomto případě na odvětvové úrovni a zahrnul malé podniky a mikropodniky.

<p>MINI-PŘÍPAD - CHORVATSKO Společný přístup ke školení a přípravě pracovníků ve stavebním průmyslu</p>  <p><i>Když chorvatská ekonomika čelila nedostatku stavebních dělníků s odpovídajícím základním vzděláním a profesní kvalifikací na pracovním trhu, sociální partneři se rozhodli přijmout aktivní přístup k řešení tohoto problému. Spolupracovali s veřejnými orgány a školícími institucemi, které se specializovaly na stavební práce, aby navrhly, zavedly a posílily program pro školení existujících a nových pracovníků v průmyslu.</i></p>	<p><i>Projekt se také zabýval otázkami sociálního začlenění svým jasným cílem zaměřeným na pracovníky s určitou zkušeností ve stavebnictví, ale kteří nedosáhli odpovídajícího standardu základního vzdělání v rámci regulérního školního systému.</i></p> <p><i>V tomto kontextu iniciativa využila jak neformálních, tak formálních metod vyučování, za účelem uspokojit zvláštní potřeby účastníků. Iniciativa byla podporována vládními regulacemi definujícími minimální požadavky na kvalifikaci pracovní cíle ve všech, ale těch nejmenších stavebních projektech.</i></p> <p><i>První experimentální cyklus projektu byl ukončen na jaře roku 2008 ve stavební škole v Čakovac, regionu dobře známém díky stavebním firmám a pracovníkům. Doposud program absolvovaly tři skupiny pracovníků z firem v regionech Sisak, Varazdin a Čakovac.</i></p> <p><i>Existují plány rozšířit iniciativu na jiné potřebné oblasti.</i></p>
--	--

Sociální partneři ve všech účastnických zemích navrhli, a v mnoha případech následně také zavedli, akce pro záměrné zrychlení procesu zrání identifikací společných projektů, kde jsou možná řešení, která vždy uspokojí; sjednocení hektických národních agend s evropskými prioritami; snažit se přiučit od druhých. Tento rozvoj nemůže být odloučen od rostoucí dostupnosti evropských fondů, které usnadňují podnikání společných projektů. Prakticky ve všech případech bylo zřejmé, ačkoliv z různých bodů rozjezdu, že vztahy mezi sociálními partnery, měřené parametry jako důstojnost, respekt a naslouchání druhé straně, se významně zlepšily během období mezi zahajovacím a pokračovacím seminářem. Ačkoliv mohou existovat různě dlouhé cesty pro dosažení tohoto projektu, jiné iniciativy a obecnější vystavení „Evropskému modelu partnerských vztahů“, ve většině zemí neexistuje nic bez paradigmatického posunu ve vztahu. V Turecku bylo evropské financování použito pro urychlení rozvoje sociálního dialogu na úrovni podnikání, očekávající budoucí národní zavedení evropských práv pro poskytnutí informací a konzultace.

MINI-PŘÍPAD - TURECKO

"Ustanovení místních informačních a konzultačních rad na městských úřadech"



Během evropského projektu fungujícího v období od listopadu 2006 do září 2007 odborový svaz HAK-IS a správa městského úřadu Konya se domluvily na dohodě o ustanovení informační a konzultační rady, v souladu s principy Evropské směrnice 2002, která dosud nebyla v Turecku zavedena.

Dohody se dosáhlo v září 2007 a byla podepsána generálním ředitelem HAK-IS a starostou metropolitní oblasti Konya ustanoveným platformou sociálního dialogu v Konya. Předmětem dohody bylo také ustanovení obecného modelu zavedení a fungování pracovních rad na podnikatelské úrovni v Turecku.

Při vývoji smlouvy o pracovní radě projekt zahrnoval iniciální společnou skupinu 28 lidí z metropolitní oblasti Konya, Provinční organizaci Konya HIZMET IS, HAK-IS a představitele ze tří obecních oblastí v rámci metropolitní oblasti.

Skupina zkoumala a srovnávala příklady pracovních míst informačních a konzultačních rad v Evropské unii, aby lépe pochopila jejich fungování a vybudovala základnu pro dohodu, která by fungovala v místním kontextu.

Projekt byl posléze rozšířen o 165 lídrů z metropolitní oblasti, obvodů a odborových svazů.

Smlouva předkládá detailní dohodu pro ustanovení pracovních rad, jejich úkoly a operační procedury v podnicích s více než 30 pracovníky. Smlouva je sice založena na Směrnici 2002, ale zároveň se od ní v některých bodech významně liší.

Je zajímavé poznamenat, že ačkoliv je smlouva založena na podmínkách Evropské směrnice, v mnoha bodech se od ní odlišuje. Také je třeba upozornit, že smlouva se neřídí podle některého ze specifických vzorů existujících v četných evropských národních modelech o informacích a konzultacích.

Smlouva je určena pro ustanovení rad v podnicích s 30 pracovníky, a ne 50, kteří jsou ustanovení ve Směrnici. Seznam otázek, které by měly rady zvážit je značně delší a obsáhlejší než omezený seznam položek ve Směrnici. Tam, kde je smlouva méně podrobná, tam je v definicích o informační a konzultační radě precizní Evropská směrnice a poskytuje specifická opatření pro případy, kde se bere na zřetel rozhodnutí starosty.

Skutečností zůstává, že základní podstata elementů spolupráce, důvěra a respekt v srdci efektivního bipartitního dialogu, může být vybudována pouze v průběhu času a za pozitivního snažení. V krajním případě, a tam, kde jsou inhibitory vycházející ze vztahu chronické, nepomůže strany zefektivnit žádná práce na jiných otázkách.

v) Otázky zastoupení a vlivu kolektivních vyjednávacích systémů

Ve všech účastnických zemích, kromě Turecka, ve skutečnosti před rokem 1989 neexistovaly efektivní zaměstnavatelské organizace na národní úrovni jako dobrovolné členské kolektivy a obchodu trvalo určitou dobu zareagovat na realitu, kdy je potřeba investovat do organizací, které odráží kolektivní pohledy na rozhodování v makroekonomické politice. V některých případech účast v odborovém svazu v účastnických zemích během masivní restrukturalizace, privatizace a ze zahraničí přicházejících investičních programů, které dominovali ekonomické oblasti zemí, rychle poklesla.


S výjimkou Slovinska, multi zaměstnavatelské vyjednávání na odvětvové a národní úrovni pevně nezakořenilo v žádné z účastnických zemích a model zavádění mezd převládá buď při absenci kolektivního vyjednávání nebo při vyjednávání na podnikatelské úrovni. To znamená, že členství v zaměstnavatelských organizacích není rozhodující při vlivu na správu stanovení mezd; členové zaměstnavatelských organizací nejsou zvyklí na poskytování jednacích mandátů těm, kteří je zastupují; a sociální partneři mají relativně malé zkušenosti při zavádění zaměstnaneckých smluv dohodnutých mezi četnými zaměstnanci. Tyto faktory limitují schopnost národních sociálních partnerů vystupovat jménem svých členů, a tento problém je složitý tam, kde odborový svaz nebo konfederace zaměstnavatelů nejsou členy organizací sociálních partnerů na evropské úrovni.

Tato otázka není jedinou pro účastnické země projektu, v jiných zemích se sice sociální partneři naučili lépe společně pracovat na evropských otázkách, ale stále spoléhají na pomoc vlády, buď právní cestou

nebo prostřednictvím ergo omnes rozšíření provizí, aby byly smlouvy efektivní na multi-zaměstnavatelské úrovni.

Otázky zastoupení a jednacího mandátu budou nadále bránit schopnosti Evropských sociálních partnerů zavádět smlouvy dosažené na evropské úrovni ve vyžadovaném stupni efektivnosti přes své národní členy. Sociální partneři v účastnických zemích zahájili spolupráci na řadě projektů, které dosud nevyžadují formální dohodu, pomáhají upevnit hodnotu sociálního vztahu a v některých zemích, jak například ukazuje případ Polska, bylo dosaženo formálních dohod v klíčových otázkách. Otázkou zůstává, jak dalece představují zavedené systémy multi-zaměstnavatelského vyjednávání, kterými je protkána „stará Evropa“, důležité předpoklady pro schopnost sociálních partnerů efektivně zavádět rozhodnutí a dohody o zásadních otázkách učiněné na evropské úrovni.

Následující případ České republiky zkoumá otázky, na které narazily národní sociální partneři při zavádění autonomních smluv na evropské úrovni.

<p>MINI PŘÍPAD - ČESKÁ REPUBLIKA "Zavádění rámcových smluv na evropské úrovni"</p>  <p>Od vstupu do Evropské unie v roce 2004 sociální partneři v České republice podnikli četné iniciativy pro další vývoj bipartitního sociálního dialogu. Jako součást tohoto procesu pracovali na národní úrovni na zavádění rámcových dohod Evropské unie o práci na dálku, obtěžování a násilí na pracovišti a na otázce stresu na pracovišti.</p>	<p>Čeští sociální partneři čelili dvěma důležitým otázkám. Zprvé, díky úrovni kolektivního vyjednávání na asi 30%, kombinovaného se zaměřením na vyjednávání na podnikatelské úrovni, bylo zavádění prostřednictvím kolektivní dohody obtížné.</p> <p>Zadruhé, ačkoliv otázky stresu a násilí jsou otázkami důležitými, obecné uvědomění těchto otázek mezi českými zaměstnavateli a pracovníky bylo nízké. Výskyt práce na dálku v zemi byl velmi nízký.</p> <p>V souladu s tím přijali sociální partneři tři druhy aktivit. Připravili informační a školicí programy za účelem zvýšit uvědomění těchto otázek; společně se snažili přesvědčit vládu, aby prováděla příslušné novelizace zákoníku práce; a povzbuzovali vyjednávací partnery na podnikatelské úrovni, aby přihlédli ke smlouvám ve svých vlastních vyjednávacích procesech.</p>
---	--

II. Zajišťování zdrojů a organizace vlivu na evropské úrovni

V úvodní části této sekce zprávy poukazujeme na to, že existuje zřejmé zaměření týkající se „závěrů a akcí“ přijaté v seminářích vůči akcím souvisejícím se zajišťování zdrojů a organizace pro vliv na evropské úrovni. Ve většině zemí se „peníze“ a „lidé“ dostali na vrcholek agendy omezení při „zahajovacím semináři“. Bohužel také upozorňujeme na to, že toto prvořadé zaměření aktivity pouze na tyto otázky nebude pravděpodobně úspěšné v zemích, kde existují četné vztahy a strukturální překážky pro fungování bipartitního sociálního dialogu.

Tím nechceme říci, že identifikované otázky komunikace, spolupráce, finančních a lidských zdrojů, stanovení priorit v agendě a učení se z dobrých praktik nejsou důležité. V zemích, kde bipartitní dialog netrpí chronickým vztahem a strukturálními problémy, je důležité vyřešit tyto otázky, aby byla zlepšena efektivita. Ze seminářů bylo zřejmé, že akutní nedostatek finančních a lidských zdrojů je možné výrazně zredukovat ve většině organizací vzájemnou spolupráci mezi organizacemi, aby tak došlo k odstranění duplikace; že je třeba stanovit jasné priority evropské agendy, které se lépe vyrovnají s domácími prioritními výsledky v relevantnějším a lépe zvládnutelnějším pracovním vytížení; a učení z úspěchů jiných poskytne nové nápady pro organizaci a optimalizaci efektivnosti.



i) Finanční a materiálové zdroje.

Obě strany sociálního partnerského vztahu v účastnických zemích naráží na problém vysokého pracovního zatížení a omezených zdrojů. Po roce 1989 odborové svazy typicky převzaly velké a

byrokratické organizace a jejich infrastruktura musela projít modernizací a restrukturalizací, aby se vypořádala s upadajícími členskými příjmy, v některých případech. Zaměstnavatelské organizace byly ve většině případů vybudovány z velmi nízké základy a musely tvrdě pracovat, aby zajistily příspěvky z členství a podpořily svůj růst. Při cestě vzhůru za připojením do EU, sociální partneři museli řešit požadavky vyjednávání členství, probíhající ekonomickou restrukturalizaci v masivním měřítku a diskuze o masových změnách v národním zákoníku práce, aby byla zavedeny evropské *acquis communautaire*. Od té doby se musely zabývat praktickým zaváděním legislativních a strukturálních změn týkajících se jejich členů a členských organizací. Pracovní zatížení padající na tyto organizace bylo značné.

Efektivitě pomůže stanovení priorit, spolupráce, aby nedošlo k duplikaci, vyrovnání rozpočtů mezi národní a evropskými otázkami a strategie pro růst členství. V krátké době se národní sociální partneři silně zaměřili na potřebu zajistit dodatečné externí zdroje specificky související s evropskými otázkami, aby se zvládla náročná agenda. Ve skutečnosti, evropská a národní podpora rozvoje efektivního sociálního dialogu je pravděpodobně základem pro rozvoj organizací sociálních partnerů krátkodobě a střednědobě, aby jim umožnila přečkat enormní výzvy pracovního zatížení, kterým musí čelit a pomohla jim se stát udržitelnými organizacemi, které jsou založené na interně generovaných výnosech.

Původně bylo na seminářích upozorňováno na to, že pro národní sociální partneři, kterým se nepodařilo lokalizovat externí zdroje financování, bylo obtížné identifikovat vhodné rozpočtové zdroje; rozvíjet uspokojivě návrhy projektů; a efektivně monitorovat a podávat zprávy. Výsledkem jak zkušeností, tak školení a praktické pomoci poskytnuté sociálními partneři na evropské úrovni v rámci tohoto projektu prostřednictvím identifikace a zajištění externích zdrojů, odborové svazy a zaměstnavatelé začali častěji a efektivněji využívat evropské finance. Mini-případ Slovinska, uvedený níže, ilustruje, jak národní sociální partneři dokázali získat evropské finance pro společnou práci na důležité nové oblasti politiky zaměstnanosti.

<p>MINI-PŘÍPAD - SLOVINSKO "Za lepší mobilitu" - společný projekt za účelem zlepšit zeměpisnou & okupační mobilitu.</p>  <p>Slovinští sociální partneři společně s vládními odděleními, soukromými zaměstnavatelskými kancelářemi, nevládními organizacemi a Evropskou komisí pracují na zlepšení jednotlivých zaměstnání a geografické mobility pracovníků.</p>	<p><i>Cílem projektu je národní akční rámec navržený, jak pro překonání existujících bariér mobility, tak pro vytvoření pozitivnějšího postoje vůči přechodu mezi slovinskými pracovníky.</i></p> <p><i>Projekt odráží zaměření na evropské úrovni na zaměstnanost a poskytuje velmi praktický příklad práce navržené tak, aby koncept zaměstnanosti fungoval ve specifických národních podmínkách. Také poskytuje praktickou platformu, na které bude dále budován sociální dialog v zemi</i></p> 
---	--

Poskytnutí financování projektu, které podporuje rozvoj společných iniciativ a pomáhá zlepšovat kapacitu lidí organizací sociálních partnerů je dnes zásadní a bude zásadní až do střednědobě vzdálené budoucnosti. Ačkoliv dlouhodobě je zřejmé, že spoléhat na finanční příjmy z projektu není dlouhodobě udržitelnou náhradou za úsilí nabýt samostatnosti díky růstu členství, vývoje služeb a sdílení zdrojů buď kooperací nebo strukturální změnou.

Je možné, že zajištění externího financování, specificky pro podporu organizací při budování udržitelných střednědobých obchodních plánů, může být užitečnou investicí, pokud je cílem dlouhodobá soběstačnost. Jedním způsobem, jak tohoto již bylo dosaženo, je ustanovení mechanismů pro získání informací z odborových svazů a zaměstnavatelských organizací s dlouho úspěšnou historií ve „staré Evropě“. I když je nepopíratelně hodnotný, mělo by se uznat, že tento proces má své limity. Většina dnešních úspěchů těchto organizací je ovocem dlouhodobého multi-zaměstnavatelského kolektivního vyjednávání. Tato zkušenost má hodnotu pouze tehdy, pokud sociální partnerské organizace v účastnických zemích mohou

zavést podobné systémy, které povedou k nárůstu členů a vlivu. Zkušenosti figurující na této frontě nejsou slibné. Kolektivní vyjednávání zaměstnavatelů je v přechodném období, směrem k více decentralizovaným přístupům ve velké části staré Evropy. Pokud mají být úspěšné, budoucí investice na podporu rozvoje dlouhodobě udržitelných obchodních plánů organizací budou potřebovat více kreativity.

ii) Kvalita a množství lidí

Kvůli finančním omezením pro organizace sociálních partnerů vznikl nedostatek zkušených a kvalifikovaných pracovních sil pro efektivní správu Evropských otázek. I když docházelo k aplikaci finančních omezení na nájem nových zaměstnanců, organizace sociálních partnerů stále uváděly nutnost identifikace specifických kompetencí jednotlivců, oddělení a organizací pracujících v současné době. Také navrhovaly, aby identifikace specifických kompetencí byla vyžadována pro úspěšnou účast na mezinárodních setkáních sociálních partnerů; došlo k hodnocení celkové organizační kapacity za účelem dosažení úspěchu; a k identifikaci nedostatečné kvalifikace a prostředků pro jejich aplikaci na jednotlivce, které v současné době zaměstnávají, nebo ke kterému mají přístup, byly identifikovány jako důležité potřeby na začátku projektu a jsou stále se na ně upozorňuje při akčních plánech prakticky všech organizací sociálních partnerů.

Klíčovým problémem týkajícím se kvalifikovaných zaměstnanců byla u většiny organizací obtížnost nalézt vhodné technické a jazykové schopnosti v jednom jedinci. Ty nevhodnější technické znalosti pro mezinárodní diskuze vycházející z reality země a jednací schopnosti potřebné pro jiné evropské systémy a to nejdůležitější, jazykové znalosti, které by umožnily pracovat na komplexních dokumentech v cizím jazyce a zapojit se do neformálních diskuzí mimo schůze, kde je poskytován překlad. Obecně lze říci, že zatímco mladší zaměstnanci a členové mají dobré jazykové znalosti, mají tendenci být po technické stránce slabší.


Tento nesoulad jazykových a technických znalostí byl tématem pro některé z dřívějších národních akčních rámců, které vznikly na národních seminářích. Obecně se projektové akční rámce sociálních partnerů zaměřily na dvě oblasti:

- i. Organizování auditů nebo „mapování“ disponibilního jazykového a technického potenciálu, za účelem lépe využívat existující zdroje a upřednostnit najímání, školení a rozvojové aktivity; a
- ii. Zajištění rychlou cestou příležitosti „technických“ školení mladých lidí, včetně intenzivních přípravných workshopů, pracovních stáží a založení „pozorovacích“ míst na setkáních sociálního dialogu EU.


Pro pomoc při mapování existujících talentů evropských sociálních partnerů využili projekt na podporu rozvoje specifického nástroje, který identifikoval důležité osobní a technické schopnosti; poskytl základ pro organizaci a individuální ohodnocení v porovnání s vyžadovanými schopnostmi; a nabídl jednoduchý proces pro vývoj organizačních a personálních rozvojových plánů, včetně nápadů pro rozvoj založený na nízkém nebo nulovém rozpočtu. Rámec schopností byl také použit jako nástroj pro ohodnocení interních a externích kandidátů na nové posty souvisejícími se závazky Evropského sociálního dialogu.

Otázky rychlého školení se zaměstnavatelé a odborové svazy uchopily různými způsoby. Odborové svazy účastníci se projektu stresovaly jazykové problémy více, než jejich zaměstnavatelské protějšky. Proto ETUC silně zainvestovala jak do poskytnutí jazykových školení angličtiny pro technické specialisty, tak do formálních technických školení pro mladé zaměstnance s již dobrými znalostmi angličtiny. Svědeckví litevského účastníka na školení ETUC a odborném programu je obsaženo v níže uvedeném mini-případu.

Co se týče zaměstnavatelů, ti se s nesouladem vypořádali tak, že poskytli „stínová“ místa na klíčových setkáních a při osobních informačních/odborných programech pro ty, kteří potřebovali další rozvoj svých technických schopností. To zároveň umožnilo, aby zkušenější technici využili účasti na mezinárodních setkání národních kolegů s lepšími jazykovými znalostmi.

<p>MINI-PŘÍPAD - LITVA Využití nových nástrojů na podporu rozvoje sociálního dialogu - školení a odborné programy sociálních partnerů EU</p>  <p><i>Rasita Martišiene z LPSK odborového konfederálního svazu v Litvě se zúčastnila školení a odborného programu vypracovaného a spravovaného ETUC</i></p> <p><i>Rasita komentuje: „Měla jsem velký zájem o kurs pro vedoucí odborových svazů, které ETUI organizuje každý rok, ale pro naši organizaci byl kurs příliš drahý.“</i></p>	<p><i>„...když jsem spatřila pozvání k účasti na školicím a odborném programu, pomyslela jsem si, že je to vynikající příležitost, abych se dozvěděla více o mezinárodních odborových svazích, neboť jsem již pracovala jako koordinátorka mezinárodních záležitostí ve své organizaci.“ Popsala program jako intenzivně praktický následujícím způsobem; „...pomohl mi lépe pochopit strukturu institucí Evropské unie a distribuci informací, které naše Konfederace od těchto institucí dostává, ke správným lidem v mém odborovém svazu. To také naší odborové unii pomáhá nalézt vhodné lidi pro reprezentaci, i se správnými profesionálními znalostmi, aby mohli efektivně pracovat v pracovních skupinách ETUC a strukturách EU.“</i></p>
--	---

Sociální partneři také využívali evropského financování pro formování vlastní kapacity budování programů, jak například ukazuje případ Maďarska uvedený níže.

<p>MINI-PŘÍPAD - MAĎARSKO "Společné studijní návštěvy pro zlepšení odvětvového sociálního dialogu"</p>  <p><i>Za účelem rozvíjet kapacitu odvětvových sociálních partnerů a sociální dialog jako takový, byly zorganizovány studijní návštěvy schůzí sociálního dialogu na evropské úrovni. Od roku 2005 byli do iniciativy studijních návštěv začleněni účastníci z chemického, hornického, elektrického sektoru, strojínského průmyslu, veřejných služeb, poštovních služeb, letectví, účastníci z řad městských poskytovatelů služeb a zásobování vodou.</i></p>	<p><i>Dvoudenní nebo tří denní studijní návštěvy usnadňují pravidelné a osobní kontakty mezi maďarskými sociálními partnery a jejich EU protějšky a účastníkům poskytly užitečnou příležitost přiučit se z aktivit na evropské úrovni.</i></p> <p><i>Původně studijní návštěvy usilovali o zlepšení neustále slabého sociálního dialogu v Maďarsku na odvětvové úrovni, ale zároveň inspirovali další místní iniciativy a přispěly k ovlivnění jak národních, tak odvětvových praktik sociálního dialogu.</i></p>
--	---

iii) Inter a intraorganizační komunikace a spolupráce.

Existence četných zastupitelských organizací směřovala ke zhoršení otázky nedostatku, již tak omezených lidských zdrojů, v různých organizacích se zdvojnásobila práce na stejných prioritních otázkách a intenzivně se investuje do mezi-organizační debaty a koordinace. V zemích, kde otázky související se strukturou a konkurenceschopností nepředstavovaly překážky pro interorganizační spolupráci, v diskuzích stále převládaly praktické otázky související se spoluprací a komunikací. Tyto souvisejí s potřebou identifikovat společný seznam priorit mezi organizacemi; sesouhlasení společných mandátů pro diskuze a jednání na evropské úrovni; vyhledávací procesy pro zavedení rozhodnutí na evropské úrovni; ustanovení pravidelných a spolehlivých informačních toků; a sdílení zdrojů odrážejících spíše odsouhlasené priority než zdvojnásobení aktivit pouze na tu nejdůležitější otázku nebo otázky v agendě.

V rámci organizací, při zlepšování itraorganizační spolupráce mezi těmi, kdo mají zodpovědnosti na národní úrovni a těmi, kdo mají zodpovědnosti na mezinárodní úrovni, zlepšování komunikace evropských otázek zaměstnancům, členům a široké veřejnosti, to jsou otázky, se kterými mnoho organizací zápolilo. Existují limitované důkazy většího úspěchu při vypořádávání se s tímto problémem. Zaprvé proto, že negativní aspekty pluralismu sociálních partnerů stály v cestě a zadruhé proto, že národní a mezinárodní

zaměstnanci v organizacích sociálních partnerů jsou jednoduše příliš zaměstnání na to, aby se zaměřili na rozsáhlou potřebu efektivní komunikace. Navzdory tomu byl vývoj v zacházení s interfederační koordinací, i přes organizační pluralitu, zaznamenán téměř ve všech zemích. Příklady zahrnují Rumunsko, kde byly zavedeny interkonfедераční pracovní skupiny a zaměstnavatele v Maďarsku a Polsku.

Jedním z benefitů série seminářů v projektu bylo, že posílil ty, kteří neustále odkládali běžné otázky a argumenty, aby se zaměřili na zlepšení procesu vzájemné spolupráce. To pomohlo vygenerovat lepší pochopení problému, a tak i konkrétní nápady na řešení. V četných zemích sociální partneři identifikovali důležité otázky tam, kde mohli společně na projektech pracovat, buď s pomocí nebo bez pomoci externích financí. Mini-případy uvedené v tomto dokumentu ukazují, jak se sociální partneři v Polsku postavili současné ekonomické a finanční krizi, a jak sociální partneři ve Slovinsku využili externích financí pro vyřešení otázky povzbuzení mobility na pracovním trhu. Nicméně, otázka času, zdrojů a vhodného místa v organizaci seznamu priorit a splnění nápadů, zůstává i nadále důležitou překážkou pro rozvoj v mnoha zemích.

iv) Sjednocení evropské a národní agendy.

Při zahajovacím semináři byla často kladena kritika na agendu Evropského sociálního dialogu, jejíž položky nebyly chápány jako relevantní pro priority národní. Ačkoliv mnoho národních sociálních partnerů pracovalo velmi tvrdě samostatně a také společně, aby zavedli rámcové dohody EU, často bylo naznačeno, že řešení těchto otázek soutěží o čas s velmi plnou domácí agendou, ve které dominují strukturální změny a rozsáhlejší přehodnocení jádra pracovního zákoníku. Za absence větší komplementarity evropských a národních zájmů nepřekvapí, že množství finančních, materiálních a lidských zdrojů věnovaných otázkám na evropské úrovni, bylo chápáno jako nepatřičně nízké.

Ke konci programu se tato kritika značně zredukovala, neboť do Evropské agendy se dostaly nové otázky jako celoživotní vzdělávání, stárnutí pracovní síly, integrace marginovaných a sociálně slabších pracovníků, flexibilita a jistoty, restrukturalizační a praktické analýzy pracovních trhů a účast na vytváření budoucí zaměstnanecké politiky. A konečně se organizace sociálních partnerů začaly učit, že ne každá „priorita“ na evropské úrovni by měla zaujímat stejnou pozici nebo vyžadovat zintenzivnění úsilí na úrovni národní. Je pozitivní, že začaly dávat prioritu otázkám, kterým je třeba věnovat více pozornosti.

v) Spolupráce s ostatními zeměmi.

Zvláště v menších zemích z reality vyplynulo, že aby tyto státy měly významnější vliv na vytváření evropské politiky, potřebují vypracovat spojenecké dohody se sociálními partnery v zemích s podobnými zájmy. Baltická aliance mezi Lotyšskem, Litvou a Estonskem a jejich propojení s Nordickými zeměmi je jasným příkladem. Dohoda na oblastech, kde tyto země potřebují spolupracovat na otázkách vytváření politiky, je přiměla k aktivnější spolupráci na otázkách souvisejících se zaměstnaneckou politikou.

4. Vyhodnocení metodologie projektu a výsledků

Ať se bere v úvahu jakékoliv měřítko, projekt popsáný v této zprávě je významný. Čistě numericky, zahrnoval 12 zemí a zapojil více než 500 odborových svazů a zastupitelů zaměstnavatelských organizací na 24 společných národních seminářích. Také spotřeboval významné množství energie a času jak na straně evropských sociálních partnerských organizací, tak odborových svazů, zaměstnanců zaměstnavatelských organizací a členů v účastnických zemích. Na evropské a národní úrovni zabrala pilným pracovníkům hodně času organizace seminářů, náležitě zabezpečení a informování účastníků a vypracování poznámek ze seminářů vycházejících z akcí. Na národní úrovni se sociální partneři snažili dostat často náročným akcím s tak již velmi napěchovanou domácí agendou a Evropské sociální partneři rozvinuli komplexní škálu podpůrných nástrojů, které jim pomáhaly při dosahování cílů programu.

Po skončení tohoto procesu je správné si položit dvě jednoduché otázky; „*Stálo to zato?*“ a „*Co jsme se naučili?*“ Jednoduchá analýza by zahrnovala vyhodnocení podané zprávy oproti akčním rámcům rozvinutým na zahajovacím semináři, při konání pokračovacího semináře, který se konal o rok až dva roky později. Komplexnější vyhodnocení by zahrnovalo zhodnocení, zda během období od roku 2004 došlo ke zlepšení integrace a vlivu zúčastněných zemí na Evropském sociálním dialogu, a pokud ano, do jaké míry k tomu přispěl projekt?

V následujících odstavcích jsou tyto otázky podrobně rozebrány, ale výsledek analýzy lze shrnout do čtyř bodů;

- I. Pro většinu zemí se jejich integrace do procesu Evropského sociálního dialogu značně zlepšila. Země rozšířily svůj vliv na evropská rozhodnutí a podnikly zásadní kroky pro zavedení dohod na evropské úrovni;
- II. Pokud je proslov proti specifickým a podrobným akčním plánům rozvinutý na semináři zainteresovaný, výsledky mají všeho chuť. Většina zemí se vážně zaobírala svými akčními plány a naproti jiným oznámila značný rozvoj. Jako nejkomplicovanější byly shledány otázky týkající se strukturálních problémů, v některých zemích bránilo rozvoji praktického zajišťování zdrojů a organizování akcí;
- III. Vedle zevrubných měření výsledků a akcí bylo jasné, že prakticky ve všech zemích vztah mezi sociálními partnery hodnocený měřítky jako respekt, úcta, připravenost vyhledávání společné agendy a naslouchání druhé straně, prodělal paradigmatickou změnu; a
- IV. Akce podniknuté v rámci tohoto projektu, kombinované s příležitostmi nabídnutými v jiných iniciativách a obzvláště financování disponibilní sociálním partnerům pro společné projekty, za účelem zlepšení sociálních partnerských vztahů ve většině zemí.

Podrobnější pohled na druh a rozsah vlivu projektu. Tato sekce zprávy se zaobírá třemi otázkami;

- i) Jak se národním sociálním partnerům dařilo při zavádění jejich akčních plánů z úvodního semináře;
- ii) Vliv iniciativ evropských sociálních partnerů zapojených do projektu;
- iii) Komentář metodologie projektu.

i. Zavádění akčních plánů ze zahajovacího semináře

Během každého z pokračovacích workshopů národní sociální partneři předložili feedback o první fázi akčních plánů; byly prodiskutovány v pracovních skupinách a na plenárním zasedání pozměněny podle zkušeností a měnících se priorit; a navrženy závěry o budoucích prioritních potřebách a otázkách.

Akcí rámce přijaté národními sociálními partnery během zahajovacího semináře se lišily v délce, detailech a zaměření. Pravděpodobně nejkomplicovanější akční rámec byl rozvinut v České republice a v Chorvatsku. A i když byly akční rámce relativně krátké a zaměření cílů široké, například v Litvě, Lotyšsku a Turecku stále představovaly významné a opravdové výzvy pro organizace, kterých se týkaly. Zatímco

výsledky byly různé, všichni národní sociální partneři mohli oznámit zlepšení v efektivitě a všichni byli schopni vytyčit oblasti, na kterých je třeba více pracovat. Následující tabulky ukazují oblasti, ve kterých byly častěji uváděny pozitivní výsledky jak odborovými svazy, tak zaměstnavateli; nejčastěji uváděná omezení pro rozvoj; a oblasti, na které je třeba se zaměřit v budoucnosti. Otázky jsou vyjmenovány podle frekvence, s jakou byla každá otázka uváděna.

Počet účastnických zemí, které uvádějí zlepšení efektivity mezi zahajovacím a pokračovacím seminářem (N=12 zemí)	
Fungování bipartitního sociálního dialogu a vztah mezi sociálními partnery	SK
	SV
	PL
	LT
	LV
	CZ
	HU
	HR
	TK
	RO
BU	
Zlepšení koordinace mezi zaměstnavateli a organizacemi odborových svazů	HU
	SV
	SK
	PL
	CZ
	EE
	LT
Zlepšení technických schopností zaměstnanců	SV
	PL
	LV
	LT
	CZ
	RO
	HR
Zlepšení jazykových schopností	HU
	SV
	PL

Počet účastnických zemí, které uvádějí určitou otázku jako omezení pro zlepšení efektivity (N=12 zemí)	
Slabá spolupráce v rámci odborového svazu a zaměstnaneckých organizací	LV
	SK
	CZ
	BU
	RO
	HR
TK	
Negativní přístup vlády k autonomnímu sociálnímu dialogu	SK
	EE
	BU
	TK
Neochota zaměstnavatelů zapojit se do bipartitního sociálního dialogu	LT
	EE
	RO
Nedostatek personálu s náležitými znalostmi Finanční omezení	SV
	TK
Finanční omezení	SV
	CZ
Omezené jazykové schopnosti	PL
	EE

Počet zemí, které uvádějí určitou oblast, na kterou je třeba se v budoucnosti zaměřit (N=12 zemí)											
Lepší koordinace v rámci odborového svazu a zaměstnavatelských skupin	BU										
	HR										
	TK										
	RO										
	EE										
	HU										
	SK										
	LT										
	PL										
	LV										
	CZ										
	Zlepšení v systému bipartitního sociálního dialogu		BU								
		HR									
		TK									
		RO									
		EE									
		HU									
		SK									
		LT									
		PL									
		LV									
		CZ									
Poskytování významu evropských otázek v národní agendě				BU							
			HR								
			TK								
			RO								
			EE								
			HU								
			SK								
			LT								
			PL								
			LV								
			CZ								
	Přesvědčit vládu, aby vytvořila více prostoru pro sociální dialog				TK						
				HR							
				SV							
				SK							
				EE							
				HU							
				PL							
				BU							
				HR							
				TK							
				RO							
Zlepšení základní schopnosti organizací											
	Lepší komunikace o evropských otázkách s členy a veřejností obecně										
Rostoucí závažek zaměstnavatele vůči sociálnímu dialogu											

Výše uvedené ilustrace vytváří zajímavý obrázek, když se srovnají oblasti, kde došlo ke zlepšením s problémy, které působily jako omezení při rozvoji a s oblastmi identifikovanými pro budoucí akční rámce. Je možné učinit přibližné následující závěry;

- ✧ Oblasti, pro které bylo uvedeno největší zlepšení, i nadále zůstávají oblastmi, které pro rozvoj vyžadují největší pozornost. Tyto zlepšují fungování bipartitního sociálního dialogu a napomáhají lepší spolupráci mezi členy obou stran, jak zaměstnavatelské, tak odborových svazů;
- ✧ Určitý rozvoj byl zaznamenán ve zlepšování výkonu lidí organizací sociálních partnerů pro aplikaci na evropské úrovni, ale je zapotřebí ještě dále pracovat;
- ✧ Malé zlepšení bylo udáno pro přístup vlády k bipartitnímu sociálnímu dialogu a pro ochotu zaměstnavatelů zapojit se. V zemích, kde toto představovalo problém při zahájení projektu, tato otázka i nadále problémem zůstává;
- ✧ Zatímco na semináři nebyl uveden žádný pokrok pro posun evropských otázek směrem nahoru v agendě národních priorit, je zřejmé, že národní sociální partneři ve většině zemí tvrdě pracovali na zavádění evropských rámcových dohod. Překvapivě se mezi budoucími akčními plány souvisejícími s lepším sdělováním Evropských otázek členům a obecné veřejnosti objevila nová otázka.

ii. Vliv iniciativ evropských sociálních partnerů zapojených do projektu

Během celého průběhu projektu evropské sociální partneři identifikovali a pracovali na otázkách, kde bylo zřejmé, že evropská pomoc věnovaná obecným otázkám bude přínosem. Podle rozsahu projektu graduálně rostly, aby začlenily určitý počet specifických a pokračujících aktivit navržených tak, aby pomáhaly účastnickým zemím při dosahování jejich cílů. Sociální partneři na evropské úrovni pracovali na pěti společně identifikovaných problémech;

- ✧ *Zajištění dodatečných zdrojů* - podpora při identifikaci finančních zdrojů pro zlepšení efektivity sociálního dialogu a pomoc při jejich odpovídajícím předkládání;
- ✧ *Audit organizačních a osobních schopností* - provize nástrojů pro usnadnění analýzy organizace a schopností zaměstnanců, aby se dosáhlo úspěšného zapojení do Evropského sociálního dialogu;
- ✧ *Školení a rozvoj* - poskytnutí příležitostí zaměstnancům zúčastněných organizací, aby využili empirické účasti na setkáních na evropské úrovni; poskytnutí účasti na školicích programech; přijetí školitelů pro evropský sociální dialog; a nabídka jazykových školení;
- ✧ *Zlepšení komunikace* - zajištění "one stop shop" pro relevantní informace, speciálně pro sociální partneři o otázkách sociálního dialogu a snadné získání překladů důležitých dokumentů pro použití na národní úrovni a jejich šíření.

- ✧ *Mini-případy* - identifikace a příprava krátkých případových studií, zdůraznění provedených úspěšných akcí, některé byly provedeny jako výsledku národních akčních plánů projektu.

V centru každého přístupu jsou „zdrojová centra“ odborového svazu a zaměstnavatelů založená na webu, která můžete navštívit přímo z každé stránky evropského sociálního partnera⁴. Jejich fungování bylo zahájeno velice rudimentárně v roce 2005, stránky se vyvinuly v důležitou zdrojovou základnu, která dokázala být užitečná i pro příznivce z jiných než účastnických zemí.

Zajišťování dodatečných zdrojů - všichni národní sociální partneři identifikovali potřebu zajistit dodatečné zdroje specificky související s evropskými otázkami obecně a s kapacitou budování sociálního dialogu, specificky jako omezení. Významný počet národních sociálních partnerů, kteří se pokusili lokalizovat externí zdroje financování, uváděli, že bylo obtížné identifikovat vhodné rozpočtové zdroje; rozvíjet uspokojivě návrhy projektů; nebo efektivně provádět monitorizaci a podávat zprávy. Původní řešení tohoto problému bylo zřízení workshopů v Bruselu pro identifikaci hlavních rozpočtových plánů, aplikaci protokolů, monitorizaci a podávání zpráv o požadavcích. V průběhu času se původní služba „jedna velikost pro všechny“ vyvinula ve více přizpůsobený zdroj individuálních rad a podpory pro organizace, které mají specifické požadavky na rozpočet.

Z popisu pracovních programů národních sociálních partnerů a uvedených mini-případů je zřejmé, že objem externího financování, které využívali národní sociální partneři, významně vzrostl. I když nemáme objektivní data, z pozdějších seminářů je zřejmé, a mini-případy také přispěly, že některé země vyvinuly interní schopnosti ucházet se a spravovat externě financované projekty, a tyto organizace využívají této možnosti mnohem více, než jiní.

Organizační schopnost audit - porozumění specifickým schopnostem vyžadovaným pro úspěšnou účast na mezinárodních setkáních sociálních partnerů; zhodnocení celkové organizační schopnosti pro dosažení úspěchu; a identifikace deficitu ve schopnostech a prostředků pro využití tam, kde je zvýrazněno, jako důležité potřeby v rané fázi projektu a tam, kde je často zvýrazňováno v akčních plánech organizací sociálních partnerů.

Evropští sociální partneři podpořili rozvoj specifického nástroje, který identifikoval důležité osobní a technické schopnosti; poskytl základ pro organizaci a individuální ohodnocení v porovnání s vyžadovanými schopnostmi; a nabídl jednoduchý proces pro vývoj organizačních a personálních rozvojových plánů, včetně nápadů pro rozvoj založených na nízkých nebo nulových rozpočtech. Rámec schopností byl také použit jako nástroj pro ohodnocení interních a externích kandidátů na nové posty souvisejícími se závazky Evropského sociálního dialogu.

Vyvinuté materiály existují ve formě samospravovaného vyhodnocovacího nástroje a jsou k dispozici na stránkách zdrojových center zaměstnavatele a odborového svazu. Nemáme žádné informace o tom, do jaké míry byly tyto nástroje využívány.

Školení a rozvoj - klíčovým problémem týkajícím se kvalifikovaných zaměstnanců byla u většiny organizací obtížnost nalézt vhodné technické a jazykové schopnosti v jednom jedinci. Ty nevhodnější technické znalosti pro mezinárodní diskuze vycházející z reality země a jednacích schopnosti potřebné pro jiné evropské systémy a to nejdůležitější, jazykové znalosti, které by umožnily pracovat na komplexních dokumentech v cizím jazyce a zapojit se do neformálních diskuzí mimo schůze, kde je poskytován překlad. Obecně lze říci, že zatímco mladší zaměstnanci a členové měli dobré jazykové znalosti, měli také tendenci být po technické stránce slabší.

Tento nesoulad schopností zaměstnavatelé a odborové svazy řešili různými způsoby. Odborové svazy účastníci se projektu stresovaly jazykové problémy více, než jejich zaměstnavatelské protějšky. Proto ETUC silně zainvestovala do poskytnutí jazykových školení angličtiny pro specialisty odborových svazů a do formálních školení o mechanismech a procesech sociálního dialogu EU pro mladé zaměstnance s již

⁴ www.resourcecentre.etuc.org a www.erc-online.eu.

dobrymi znalostmi angličtiny. Program je podrobněji popsán v mini-případu Litvy, který byl uveden ve zprávě dříve. Dá se říci, že ETUC školící a zaučovací iniciativy úspěšně přibývaly a od ledna 2008 se konala již tři kola, kterých se zúčastnilo více než 60 vedoucích pracovníků odborových svazů. Jak zaměstnavatelé tak odborové svazy zavedli iniciativu „semináře na vyžádání“, iniciativu navrženou jako podporu národních seminářů v účastnických zemích, aby dále docházelo k vývoji výsledků evropského sociálního dialogu na národní úrovni. V roce 2008 ETUC zorganizovala sedm seminářů v České republice, Estonsku, Lotyšsku, Litvě, Polsku, Slovensku a Turecku⁵. BUSINESSEUROPE zorganizovala tři akce v letech 2007/8, do kterých zapojila Slovinsko, Maďarsko a Polsko.

Co se týče zaměstnavatelů, ti se s nesouladem vypořádali tak, že poskytli „stínová“ místa na klíčových setkáních a při osobních informačních/odborných programech pro ty, kteří potřebovali další rozvoj svých technických schopností. To zároveň umožnilo, aby zkušenější technici využili účasti na mezinárodních setkání národních kolegů s lepšími jazykovými znalostmi. Program zaměstnavatelů je strukturován méně formálně než jeho ekvivalent v ETUC a je založen na společné přípravě programu šitého na míru pro každého účastníka se jednotlivce.

Zlepšení komunikace - iniciativy za zlepšení komunikace byly zaměřeny na dvě oblasti. Zaprvé, uvedená potřeba „one stop shop“ pro informace související se sociálním dialogem a užitečné odkazy na jiné webové stránky přispěly k vývoji současných webových stránek zdrojových center zaměstnavatelů a odborových svazů tak, jak je známe dnes. Druhou důležitou službou je umožnění financování překladů dohod Evropského sociálního dialogu do národních jazyků účastnických zemí. Příprava společně odsouhlaseného textu v národním jazyce je prvním důležitým krokem v procesu zavádění evropských rámcových dohod. Národní sociální partneři musí společně požádat o překlad specifického textu, aby mohli využít překladatelské služby. Určitým způsobem tento požadavek podněcuje sociální partnery, aby na identifikaci potřeb a priorit pracovali společně. Níže uvedená tabulka ilustruje dosavadní využití finančních zdrojů.

DOHODY EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO DIALOGU	BG	CS	ET	HR	HU	LV	LT	PL	RO	SK	SL	TK
Rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti, 26/04/2007												
Rámcová dohoda o stresu na pracovišti, 08/10P2004												
Rámcová dohoda o práci na dálku, 16/02/2002												
Rámcová dohoda o pracovních poměrech na dobu určitou, 19/03/1999												
Rámcová dohoda o práci na částečný úvazek, 06/06/1997												
Rámcová dohoda o rodičovské dovolené, 14/12/1995												
Rámec akcí o zásadách rovného zacházení, 22/03/2005												
Rámec akcí k celoživotnímu rozvoji kompetencí a kvalifikací, 14/03/2002												
Společná analýza pracovního trhu, 18/10/2007												
Lekce z Evropské pracovní rady, 07/04/2005												
Referenční orientace pro správu obratu a jeho sociální následky, 20/01/2003												

Mini případy - nejnovější iniciativou Evropských sociálních partnerů jsou mini-případy sociálního dialogu, které popisují iniciativy podniknuté za účelem splnit akční plány ustanovené během průběhu projektu v devíti účastnických zemích. Případy vyzdvihují příklady dobrých praktik v Chorvatsku, České republice, Estonsku, Maďarsku, Lotyšsku, Litvě, Polsku, Slovinsku a Turecku na různých otázkách od personálního rozvoje k iniciativám odvětvového sociálního dialogu a dosažení dohod na národní úrovni. Malé výtahy jsou zahrnuty do této zprávy a celé popisy jsou dostupné v samostatných publikacích a ve střediscích zdrojů zaměstnavatelů a odborových svazů. Toto je nová iniciativa a je třeba i nadále vidět, do jaké míry vyprovokovává nápady a iniciativy v účastnických zemích a kdekoli jinde v Evropské unii.

iii) Komentář metodologie projektu

Elementy základní podstaty projektové metodologie byly;

⁵ Pro další informace o programu, cílech a účastnících, národních seminářích na vyžádání organizovaných odborovými svazy viz.: <http://resourcecentre.etic.org/National-seminars-on-demand-80.html>

- ✧ Vytvořit speciální prostor, kde by se národní sociální partneři mohli vyjadřovat ke specifické otázce efektivity propojení země s Evropským sociálním dialogem;
- ✧ Pracovat praktickým a metodickým způsobem od identifikace otázky; stanovení priorit a vývoje akčních plánů vlastněných sociálními partnery s využitím prvků pracovních workshopů, včetně práce v malých skupinách, budování společných postojů na plenárních zasedání, vstupy expertů, externí povzbuzování a řešení navržená evropskými sociálními partnery a experty;
- ✧ Dvoustupňový přístup, kde dosažené úspěchy oproti cílům, které si národní sociální partneři vytyčili, byly přehodnoceny po 18 až 24 měsíčních obdobích. Byl měřen vývoj, identifikována omezení při vývoji a rozvinuty nové plány;
- ✧ Pracovní metody projektu zahrnovaly využití přestávek k jídlu a přestávek nočních, aby usnadnily přípravu shrnutí diskuzí a poskytly příležitosti pro komentáře účastníků; vytváření vlastnictví otázek a akční spíše než nabízení předpisů; a práce na co největší rozšíření v národním jazyce účastníků;
- ✧ Periodické formální a neformální kontroly řídicí skupinou, aby byla metodologie postupně seminář od semináře vylepšována a dohoda o podpoře projektů, které mají probíhat souběžně se semináři.

Co se týče posledního uvedeného bodu, i když to nebylo součástí původního plánu vyvinutého v roce 2003, vyšlo zcela najevo, že tam, kde Evropští sociální partneři mohli poskytnout oporu pro zavádění akčních plánů, existovaly společné otázky. Z relativně limitovaného bodu rozjezdu, se projekt rozvinul do mnohem více sérií seminářů. Ke konci se projekt se vyvinul v kombinaci pracovních setkání a pokračujících praktických podpůrných aktivit se širokým záběrem. Iniciativy Evropských sociálních partnerů jsou podrobně popsány výše.

Většinou metodologie, tak, jak byla původně navržena a během projektu rozvinuta, fungovala dobře. Praktická orientace koncepce, silný proces pro budování kroků směrem k akčnímu plánu zahrnujícímu periodické kontroly a souhlasné budování, vytváření vlastního směru a vlastnictví mezi účastníky s náležitou podporou a výzvou, spíše než přednášky expertů; a celkový přístup představitelů Evropských sociálních partnerů, kteří představují praktickou ukázkou spolupráce.

Jako obvykle, vyskytly se oblasti, které bylo zapotřebí v průběhu projektu vylepšit a lekce, které bylo nutné zvládnout;

- ✧ Stanovení relevantnosti Evropské agendy do národních priorit je velmi důležité, pokud má být Evropský sociální dialog brán vážněji. Prezentace akčních programů Evropských sociálních partnerů byla několikrát během projektu vylepšena, aby její zlepšení bylo relevantní pro seminář účastníků, a aby byla v souladu s programem;
- ✧ Semináře byly efektivnější tehdy, když počet účastníků z každé strany sociálního partnerského vztahu byl vyvážený, a kde byl zhruba stejný seniorský mix účastníků;
- ✧ Výsledky seminářů byly lepší tam, kde se národní organizátoři postarali o to, aby si účastníci byli vědomi toho, co se od nich očekává, zvláště pak u pokračovacího semináře, který byl k prezentaci dostatečně připraven;
- ✧ Výsledky se zlepšily tam, kde bylo možné pozorovat vysoký stupeň konzistentní prezenze mezi úvodním seminářem a semináři následujícími, a kde účastníci měli určitou úlohu při aplikaci stanovených akčních plánů.

Zkrátka nejlepší výsledky se dostavily tehdy, když byli národní organizátoři z blízka zapojeni do obsahu, stejně jako praktická administrativní seminářů. V těchto případech byli schopni zajistit relevantní účast a vlastní brífink a přípravu.

5. Závěry a komentáře

Jedná se o důležitý projekt. Pozitivní zapojení všech členských států EU do Evropského sociálního dialogu je fundamentální pro současný a budoucí úspěch procesu. V rámci tohoto kontextu jsme došli k následujícím závěrům a reflexím.

Hlavní část zprávy obsahuje série doporučení pro akce, které pokračují v každém odvětví, tak, jak vznikají. Záměrem této části zprávy není předložit seznam těchto nápadů a návrhů na jednom místě. Spíše se snaží z celkového chování projektu načrtnout omezený počet významnějších úvah pro reflexi při vývoji budoucích akcí za účelem zlepšit efektivitu sociálního dialogu jak na národní, tak evropské úrovni.

Je důležité učinit dva postřehy. Zaprvé, níže uvedené odstavce jsou navrženy tak, aby podnítily další diskuzi a cíleně jsou vyjádřeny takovým způsobem, který pravděpodobně vyprovokuje debatu. Zadruhé, autorem komentářů je autor sám a ne jednotlivci nebo organizace, kteří podpořili projekt.

Závěry a komentáře jsou prezentovány pod následujícími hlavičkami;

- ✧ Podobnosti a odlišnosti;
- ✧ Struktury a chování nebo praktická měřítko efektivit;
- ✧ Vzájemná spolupráce se stává zvykem;
- ✧ Zvykáme se na život s omezenými zdroji;
- ✧ Přínos ze společného myšlení.

1. Podobnosti a odlišnosti

Je svádějící dojít na základě projektu k názoru, že akční a politické přístupy ke zlepšování efektivit sociálního dialogu na národní a evropské úrovni jsou ve všech členských zemích Evropské unie stejné. Nakonec v seznamu výsledků semináře pro každou zemi figurují v podstatě podobné problémy, omezení a oblasti, na kterých je třeba pracovat. I když je tato shoda okolností důležitá, je daleko toho, aby byla použita pro učinění závěrů.

I když účastnická skupina, země, jejichž provozování sociálního dialogu na národní úrovni a jejichž zapojení do procesu na evropské úrovni se v zásadě liší, identifikovaly stejné všeobecné otázky, na který by se mělo pracovat. Jedná se o otázky následující;

- ✧ Šíření pluralismu sociálních partnerů a zaručení lepší spolupráce mezi odborovými svazy nebo zaměstnanci a lepší informovanosti členů;
- ✧ Nastolení pravidelného a efektivního bipartitního dialogu na národní úrovni mezi sociálními partnery;
- ✧ Zajištění více finančních a materiálních zdrojů;
- ✧ Zlepšení množství a kvality lidských zdrojů;
- ✧ Úloha vlády;
- ✧ Přesun ze vztahu založeném na konfliktu do vztahu s partnerským přístupem prostřednictvím budování lepší „důvěry a respektu“ mezi sociálními partnery;
- ✧ Zavedení nebo nárůst společné práce nebo projektů mezi sociálními partnery;
- ✧ Sjednocení evropské a národní agendy sociálního dialogu a brzká identifikace prioritních otázek; a
- ✧ Rozvoj kooperativního přístupu k organizacím národních sociálních partnerů v jiných členských státech.

Nemáme o tom žádnou evidenci, nicméně uvedeme, že výše vyjmenované otázky nejsou společné jen novým členským zemím Evropské unie, ale;

- ✧ Některé z nich jsou společné pro všechny současné členy EU;
- ✧ Jiné jsou aplikovatelné na četné země, bez ohledu na trvání jejich zapojení do Evropského sociálního dialogu; a
- ✧ Mnohé mají tendenci být aplikovány jak organizacemi zaměstnavatelů, tak odborovými svazy.

Pokud tomu tak skutečně je, důležitým závěrem by bylo, že nastínění obecných oblastí národních a evropských aktivit může sloužit ke zlepšení provádění sociálního dialogu jako celku.

Důležitější ale je, že výsledky projektu lze použít pro identifikaci těch oblastí, které budou pro každou zemi významně odlišné, a těch oblastí, kde možná úsilí nebudou tím nejlepším návratem k investovaným penězům a vynaloženému úsilí. Těmito otázkami se zabýváme níže.

2. Struktury a chování nebo praktická měřítka efektivity

Analýza v hlavní části zprávy rozlišovala mezi dvěma druhy akcí - mezi těmi, které souvisejí se zlepšením struktury a chování a těmi, které mají vztah k organizování za účelem zlepšení efektivity. Připomínka hlaviček akcí diskutovaných ve zprávě;

Fungování sociálního dialogu v zemi	Zajišťování zdrojů a organizace pro vliv na evropské úrovni
Vliv tripartity.	Finanční a materiálové zdroje.
Úloha vlády;	Kvalita a množství lidí.
Správa pluralismu sociálních partnerů (strukturální).	Inter a intraorganizační komunikace a spolupráce.
Od konfliktu k důvěře, respektu a vzájemné spolupráci.	Sjednocení evropské a národní agendy.
Otázky zastoupení a vlivu kolektivních vyjednávacích systémů.	Spolupráce s ostatními zeměmi.

V hlavní části zprávy jsou navrženy čtyři základní hypotézy.

1. Provozování Evropského sociálního dialogu zemí přímo souvisí s efektivitou sociálního dialogu na úrovni národní;
2. V národním vystupování existují dvě základní omezení - omezení související se základními problémy spojenými se strukturami a chováním a ty související se zajišťováním zdrojů a organizováním;
3. Země vědomě nerozlišují mezi dvěma druhy otázek a ve svých akčních plánech mají tendenci se zaměřovat na praktické akce související se zajišťováním zdrojů a organizováním; a
4. Dokud nedojde k vypořádání se základními otázkami týkajícími se struktur a chování, návrat k investicím souvisejícím s praktickým zajišťováním zdrojů a organizováním akcí bude podstatně menší, než by měl být.

Co se díky tomuto navrhuje pro účastnické země a snad i pro jiné země, které nejsou součástí vzorku, je následovné, aby byl sociální dialog efektivnější, akce potřebují hierarchii. Některé země se potřebují zaměřit na strukturální otázky a otázky chování, zatímco jiné vyteží z akcí vedených za účelem zlepšení efektivity.

3. Vzájemná spolupráce se stává zvykem

V rámci evropských zemí mimo účastnickou skupinu byly již dávno ustanoveny historické systémy národního a odvětvového sociálního dialogu, aby se zabývaly otázkami zásadního významu pro pracovníky a obchod. To je často založeno na kolektivním vyjednávání mezi četnými zaměstnavateli. Praktika společné práce v průběhu času zlepšila vztahy a sociální partneři poznali ty nejefektivnější cesty, jak zavést v praxi jakékoliv smlouvy a dohody, kterých dosáhli. Někdy tak činí sami nezávisle, jindy s pomocí vlády.

Účastnické země mají mnohem méně zkušeností ve vzájemné spolupráci a jejich příležitost nabytí tyto zkušenosti byla omezena dvěma faktory. Zaprvé, národní vlády často kontrolovaly agendu politiky pracovního trhu - buď prostřednictvím silných regulačních nebo deregulačních doktrín. Zadruhé, opatření pro nastolení rovnováhy tíhly k decentralizovaným přístupům.

Navzdory těmto omezením, pokud sociální partneři usilují o vybudování solidních vztahů, potřebují najít prostor v agendě zaměstnanecké politiky, kde by mohli pracovat společně. Během trvání projektu se tato příležitost prezentovala ve třech formách;

- ✧ Potřeba účastnit se následujících přistoupení do Evropského sociálního dialogu;
- ✧ Objevení relevantních priorit na evropské úrovni mimo tradiční prostor pracovního práva. To zahrnuje Lisabonskou dohodu a nedávné odpovědi na finanční krizi;
- ✧ Disponibilita Evropských fondů, které umožňují sociálním partnerům podnikat společné iniciativy v důležitých oblastech.

Využití těchto příležitostí, kdykoliv se objeví, je klíčové pro rozvoj efektivního sociálního dialogu.

4. Zvykáme si na život s omezenými zdroji

Nedostatky materiálu a lidských zdrojů byly často uváděná omezení pro aktivní účast na Evropském sociálním dialogu. Není pochyb o tom, že organizace sociálních partnerů trpí akutním nesouladem mezi pracovním zatížením a zdroji.

Při hledání řešení účastnické země obvykle spojovaly relativní úspěch jejich bohatších sousedů s materiální otázkou. To může, ale nemusí být ten případ, ale co se jeví zřejmé je to, že přinejmenším v krátkodobé budoucnosti většina organizací sociálních partnerů v EU pravděpodobně bude muset snášet zvýšené finanční tlaky. Krátkodobě to znamená, že sociální partneři musí maximalizovat jakékoliv omezené příležitosti, které se objeví, aby si zajistili finanční příjmy, zatímco rozpoznávají, že potřebují zefektivnit svou správu limitovaných zdrojů. Oblastmi, na které je třeba se soustředit jsou následující;

- ✧ Investování do školení a rozvoje existujícího personálu, a když se objeví příležitosti, najmout personál nový nebo vyměnit ho, rozpoznat, že podobná nabídka se objevuje jen zřídka a zhodnotit šance na zlepšení celkové kvality organizace;
- ✧ Ustanovení jasných priorit pro jednání, které vyváží a sladí priority evropské a národní a zaměření na otázky, které jsou nejdůležitější;
- ✧ Spolupráce se sesterskými organizacemi sociálních partnerů v zemi, aby bylo zajištěno, že již tak omezené zdroje nejsou používány nehospodárně pro duplikaci nebo špatně fungující aktivity;
- ✧ Identifikace externích projektů, které se shodují s národními prioritami a využít je pro podporu rozvoje personálu a zvyku kooperativně pracovat v rámci i mezi organizacemi sociálních partnerů.

5. Přínos ze společného myšlení

Jednou z nejdůležitějších lekcí projektu byl kombinovaný pozitivní efekt série paralelních aktivit, které zahájily různé organizace.

- i) Projekt samotný přiměl národní sociální partnery, aby strávili „kvalitní čas“ přemýšlením o způsobu, jak společně pracovat a identifikovat druhy akcí, které by mohli podniknout;
- ii) Mezi semináři projektu Evropští sociální partneři identifikovali a včas zasáhli, aby vyvíjeli podpůrné nástroje na pomoc ochotným sociálním partnerům při provozování správných věcí a udržení projektu v agendě všech účastnických zemí. To zahrnovalo využívání schémat školicích a schémat odborného vedení, aby byly posíleny znalosti a motivace oddaného personálu;
- iii) Progresivní rozvoj agendy Evropských sociálních partnerů zlepšil korelaci mezi evropskými a národními prioritami;
- iv) Disponibilita zdrojů souvisejících s projektem umožnila sociálním partnerům, kteří často naráželi na finanční omezení, aby si dovolili podniknout místní, národní a transnacionální projekty, které směřovaly agendu zaměstnanecké politiky do nových oblastí, a aby si zvykali na vzájemnou spolupráci.

Zatímco ke společnému myšlení mezi hráči s dobrými úmysly ani náhodou nedošlo, existují příklady, kde výsledkem investic byla duplikace aktivit. V očekávání, ti, kteří měli zájem na vývoji sociálního dialogu, udělali by lépe, kdyby pracovali na doplňkových projektech, jejichž výsledkem jsou rychlé návraty.

Vedle současného pracovních plánů jsou oblasti, které by měly být zváženy pro budoucí financování;

- ✧ Projekty specificky pomohly při identifikaci a řešení strukturálních omezení při úspěšném autonomním sociálním dialogu v některých zemích. To může zahrnovat zapojení národních vlád při vytváření pozitivnějšího prostředí;
- ✧ Projekty, které pomáhají organizacím sociálních partnerů při navrhování a zavádění střednědobých udržitelných akčních plánů, které jim umožňují maximalizovat potenciální dopad i s limitovanými zdroji.

Stručně řečeno, jednalo se o dlouhý a komplexní projekt, vyžadující enormní množství času, zdrojů a úsilí jak na evropské, tak národní úrovni. Tyto zdroje byly ochotně poskytnuty, a z velké části se sociální partneři do procesu pozitivně zapojili.

Je zřejmé, že připravenost a kapacita sociálních partnerů pracovat na národní a evropské úrovni autonomním způsobem se zlepšila. Je také zřejmé, že vývoj byl odlišný v každé zemi a mnohé je třeba stále ještě udělat. Pokračovat kupředu, kapacita budování iniciativ potřebuje posílit a to je potřeba udělat dobře koordinovaným způsobem a směřovat k precizním potřebám sociálních partnerů.



Projekt evropských sociálních partnerů s finanční podporou Evropské komise