

ARITAKE-WILD

Zintegrowany Program Europejskiego Dialogu Społecznego

Raport końcowy

Przegląd działań i wniosków z projektu

*„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym:
jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”*

Alan Wild
ARITAKE-WILD
Grudzień 2009



Projekt Europejskich Partnerów Społecznych finansowany przez Komisję Europejską

Zintegrowany Program Europejskiego Dialogu Społecznego

Raport końcowy¹

Przegląd działań i wniosków z projektu

*„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym:
jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”*

SPIS TREŚCI

1. Podsumowanie	3
2. Przegląd i metodologia projektu	9
3. Podsumowanie głównych zagadnień wynikłych z projektu	12
4. Ocena metodologii i rezultatów projektu	27
5. Wnioski i refleksje	34

Zintegrowany Program Europejskiego Dialogu Społecznego

Raport końcowy

Przegląd działań i wniosków z projektu

*„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym:
jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”***Podsumowanie**

Osoby pragnące zapoznać się z tym projektem jedynie w sposób ogólny powinny przeczytać to podsumowanie oraz wnioski i refleksje zamieszczone pod koniec raportu (str. 34 do 37).

Wstęp

W szeregu następujących po sobie programów wspólnej pracy rozpoczętych w 2003 roku, europejscy partnerzy społeczni zgodzili się podjąć konkretne działania zmierzające do poprawy zdolności nowych krajów członkowskich z Europy Środkowej i Wschodniej (CEECs) i krajów kandydackich do efektywnego uczestnictwa w europejskim dialogu społecznym. W projekcie udział wzięły Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Estonia, Węgry, Łotwa, Litwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Turcja. Podczas pięciu lat trwania projektu, organizacje europejskich partnerów społecznych zorganizowały 24 konferencje w dwunastu krajach angażując ponad 500 krajowych reprezentantów organizacji pracodawców i związków zawodowych.

W każdym z krajów, początkowa dwudniowa konferencja pozwoliła określić przeszkody w efektywnym udziale w europejskim dialogu społecznym i opracować plany działania mające na celu usunięcie tych przeszkód. Podczas następnej konferencji zaprezentowano osiągnięcia krajów we wdrażaniu planów działania i zajęto się określeniem priorytetów i strategii na przyszłość.

W skrócie można stwierdzić, że najlepiej zauważalnym rezultatem fazy „konferencji początkowych” projektu jest powtarzalność kwestii zidentyfikowanych jako przeszkody w efektywnym zaangażowaniu krajowych partnerów społecznych w europejski dialog społeczny. Podobnie, wynikiem fazy „podsumowawczej” projektu w każdym z krajów jest powtarzalność w obszarach, w których krajowi partnerzy społeczni zdołali osiągnąć poprawę oraz w obszarach, w których mieli najwięcej trudności. Jest bardzo ważnym, aby zauważyć to podobieństwo w skali makro w zakresie pojawiających się kwestii i sposobów postępowania przyjmowanych w celu ich rozwiązania. Jednakże, nie powinno to przysłonić znaczenia dużych różnic w charakterze, rozmiarze i mieszance kwestii zidentyfikowanych przez poszczególne kraje; równowagi podejmowanych działań; i sukcesów w poprawianiu ich efektywności. Kraje biorące udział w projekcie były i pozostają na różnych etapach dojrzałości partnerów społecznych i integracji z Unią Europejską. Wciąż istnieją więc znaczące różnice między poszczególnymi krajami uczestniczącymi w projekcie, jeśli chodzi o ich skuteczność w dialogu społecznym na poziomie europejskim.

Główne zagadnienia wynikające z projektu

Kwestie zidentyfikowane przez krajowych partnerów społecznych zebrano w tym raporcie pod dwoma szeroko pojętymi nagłówkami. Po pierwsze, kwestie związane z „funkcjonowaniem i efektywnością dialogu społecznego” w danym kraju; po drugie, kwestie dotyczące „pozyskiwania zasobów i organizacji w celu uzyskania skuteczności” na poziomie europejskim. Nasza analiza otrzymała taką właśnie strukturę, gdyż jesteśmy przekonani, że rezultaty projektu demonstrowają dwa następujące punkty;

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ Istnieje jasna i bezpośrednia korelacja między efektywnością krajowego dialogu społecznego, a skutecznością krajowych partnerów społecznych na poziomie europejskim. W skrócie, efektywność krajowych partnerów społecznych wydaje się być niezbędną dla osiągnięcia sukcesu na poziomie europejskim;
- ✧ Wnioski i działania związane z projektem podejmowane na wszystkich krajowych konferencjach koncentrują się na kwestiach powiązanych z „pozyskiwaniem zasobów i organizacją w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim”. Takie skoncentrowanie uwagi ma małe szanse na doprowadzenie do sukcesu pod nieobecność funkcjonującego systemu autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego w poszczególnych krajach.

W ramach nagłówka „funkcjonowanie dialogu społecznego w danym kraju”, w raporcie przedstawiono pięć następujących kwestii;

- i) *Wpływ trójstronności* – na początku projektu jako alternatywy rozważano dwustronne i trójstronne formy dialogu społecznego. Duże znaczenie roli rządu w kształtowaniu agendy polityki zatrudnienia doprowadziła uczestników do skoncentrowania się na potrzebie usprawnienia trójstronności i użycia jej jako środka do wprowadzenia dwustronnej, lecz nie autonomicznej, dyskusji. To podejście uległo znacznej zmianie w trakcie trwania projektu i znalazło odzwierciedlenie w usprawnieniach wprowadzonych w realizacji dwustronnego dialogu społecznego w wielu z krajów uczestniczących w projekcie. Jasnym było też, że w Bułgarii, Rumunii, Chorwacji i Turcji, które dołączyły do projektu w 2007 roku, rzadziej kwestionowano „potrzebę” dialogu dwustronnego, a raczej koncentrowano się na tym jak najlepiej go przeprowadzić.
- ii) *Rola rządu* – z konferencji jasno wynikało, że nie wszystkie rządy krajów uczestniczących w projekcie podzielają w równym stopniu entuzjazm dla autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego lub dla pozytywnego zaangażowania partnerów społecznych w tworzenie polityki. Rola rządu ma ogromne znaczenie dla promowania dialogu społecznego i facylitacji tworzenia dla niego miejsca. Podczas gdy w wielu krajach „pasywny brak zainteresowania” i „pobłażliwe zaniedbywanie” najlepiej określają podejście rządu, nie ulega wątpliwości, że w niektórych krajach napotkane problemy mają jeszcze poważniejszy charakter.
- iii) *Zarządzanie mnogością (struktur) partnerów społecznych* – bez wyjątku, każdy plan działań związków zawodowych i pracodawców zakładał poprawę między- i wewnątrzorganizacyjnej koordynacji i raportowania. Dyskutowane kwestie należą do dwóch odmiennych grup. Pierwszą tworzą kwestie dotyczące relacji i kwestie strukturalne uniemożliwiające zachowania kooperatywne. Druga grupa to kwestie praktyczne dotyczące zarządzania koordynacją organizacji mających wspólny cel, aby mogły lepiej współpracować. Ważnym jest, aby kraj po kraju odseparować problemy związane z istnieniem sprzecznych lub konkurencyjnych interesów, brakiem woli do współpracy i istnieniem licznych kanałów reprezentacji przy jednoczesnej autentycznej woli na najwyższych szczeblach organizacji do poprawy koordynacji. W przypadku pierwszej grupy, żadne inwestycje w ludzi, ustalanie priorytetów, tworzenie zasad i spotkania komitetów nie doprowadzą do adekwatnego rozwiązania zaistniałej sytuacji.
- iv) *Od konfliktu do zaufania, szacunku i współpracy* – wszystkie kraje uczestniczące w projekcie wspominały o potrzebie zwiększenia zaufania i szacunku w dialogu społecznym jako o warunku koniecznym do efektywnej współpracy partnerów społecznych. Pomimo tego wspólnego problemu wyraźnie było widać, że środowisko do współpracy było trudniejsze w niektórych krajach, niż w innych. Zaobserwowano dwa typy podejść utrudniających współpracę. Pierwsze podejście to, „skoro partnerzy społeczni nie mogą porozumieć się we wszystkim, to nie mogą porozumieć się w niczym”, a drugie, „naturalną rolę związków zawodowych i pracodawców jest opozycja wobec siebie, co sprawia, że „blokowanie i opozycja” są zachowaniami oczekiwanymi”. Dopóki partnerzy społeczni nie zajmą się wspólnie tymi kwestiami i nie ustanowią zwyczaju wspólnej pracy, nie będzie łatwo osiągnąć postępu w tym zakresie. Co bardziej pozytywne, podejście do tworzenia planów działań przyjęte przez partnerów społecznych pod koniec projektu było bardziej kreatywne i pozytywne niż

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

wcześniej, a także ogromnie wzrosła liczba wspólnych, finansowanych zewnętrznie projektów w trakcie realizacji.

v) *Kwestie reprezentatywności i wpływ systemów negocjacji zbiorowych*

We wszystkich krajach uczestniczących w projekcie obie strony krajowego partnerstwa społecznego musiały się zmierzyć z kwestią reprezentatywności. Związki zawodowe straciły członków w krajach uczestniczących w projekcie podczas zakrojonej na dużą skalę restrukturyzacji, prywatyzacji i zagranicznych programów inwestycji wewnętrznych, które zdominowały krajobraz gospodarczy. W większości krajów uczestniczących w projekcie organizacje pracodawców jako instytucje o dobrowolnym członkostwie zasadniczo rozwijały się od stanu zerowego w 1989 roku. Ograniczona rola układów z wieloma pracodawcami oznacza, że partnerzy społeczni mają mniej doświadczenia we współpracy wokół kluczowych kwestii i wdrażania układów z wieloma pracodawcami.

W krajach, gdzie dialog dwustronny nie cierpi z powodu chronicznych problemów strukturalnych i dotyczących wzajemnych relacji, pozyskiwanie zasobów i organizacja stanowią ważne kwestie do rozwiązania w celu poprawy efektywności. Z konferencji wynika, że ostry niedobór zasobów finansowych i ludzkich w większości organizacji można znacząco zredukować poprzez współpracę między organizacjami w celu wyeliminowania duplikacji; że wyznaczanie jasnych priorytetów w europejskiej agendzie, które są zgodne z krajowymi priorytetami skutkuje bardziej odpowiednim i łatwiejszym w zarządzaniu nakładem pracy; a nauka na sukcesach innych zapewnia nowe pomysły na organizację w celu optymalizacji efektywności. W raporcie omówiono pięć kwestii pod nagłówkiem “pozyskiwanie zasobów i organizacja w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim”;

- i) *Zasoby finansowe i materialne* – obie strony partnerstwa społecznego w krajach uczestniczących w projekcie napotykały problem dużych nakładów pracy i ograniczonych zasobów. Krótkookresowo, duży nacisk położono na potrzebę zabezpieczenia dodatkowych zasobów zewnętrznych związanych z kwestiami europejskimi w celu poradzenia sobie z wymagającą agendą. Faktycznie, europejskie i krajowe wsparcie dla rozwoju efektywnego dialogu społecznego jest prawdopodobnie kluczowe dla rozwoju organizacji partnerów społecznych w krótkim i średnim okresie w celu umożliwienia im przetrwania ogromnych wyzwań w zakresie nakładów pracy i stania się organizacjami zrównoważonymi opartymi na przychodzie generowanym wewnątrz. Możliwe, że zapewnienie finansowania z zewnątrz, zwłaszcza w celu wsparcia organizacji w tworzeniu zrównoważonych średnioterminowych biznesplanów, może być opłacalną inwestycją, jeśli celem końcowym jest długoterminowa samowystarczalność.
- ii) *Jakość i liczba ludzi* – finansowe przeszkody dotyczące organizacji partnerów społecznych przełożyły się na niedobór osób dysponujących doświadczeniem i umiejętnościami pozwalającymi skutecznie zarządzać kwestiami europejskimi. Niezależnie od kwestii przeszkód finansowych przy zatrudnianiu nowego personelu, organizacje partnerów społecznych sugerowały, że identyfikacja konkretnych kompetencji wymaganych do skutecznego udziału w międzynarodowych spotkaniach partnerów społecznych; ocena całkowitej zdolności organizacyjnej do osiągnięcia sukcesu; oraz identyfikacja deficytów umiejętności i sposobów zaradzenia im wśród obecnie zatrudnianych lub dostępnych osób, zostały zidentyfikowane jako ważne potrzeby we wczesnej fazie projektu i nadal są podkreślane w planach działań praktycznie każdej organizacji partnerów społecznych. Kluczowym problemem w zakresie umiejętności personelu w większości organizacji była trudność ze znalezieniem osób o odpowiednich umiejętnościach technicznych i *jednocześnie* językowych.
- iii) *Komunikacja i współpraca między- i wewnątrzorganizacyjna* – istnienie licznych organizacji reprezentujących prowadziło do zaostżenia kwestii niedoboru zasobów gdyż już ograniczone zasoby ludzkie w różnych organizacjach duplikują pracę nad tymi samymi kwestiami priorytetowymi i czynią znaczne inwestycje w debatę pomiędzy organizacjami i koordynację. W krajach, gdzie kwestie o podłożu strukturalnym lub konkurencyjnym nie były przeszkodami nie do pokonania dla współpracy między organizacjami, kwestie praktyczne dotyczące współpracy i komunikacji nadal dominują dyskusję. Kwestie te były związane z potrzebą zidentyfikowania wspólnej listy priorytetów między organizacjami; uzgodnienia wspólnych mandatów do dyskusji i negocjacji na szczeblu europejskim; znalezienia procesów do wdrażania decyzji szczebla europejskiego; ustalenia regularnych i

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

niezawodnych przepływów informacji; oraz współdzielenia zasobów w celu odniesienia się do uzgodnionych priorytetów zamiast duplikowania działań odnośnie tylko najważniejszego punktu lub punktów agendy.

- iv) *Dopasowanie agendy europejskiej i krajowej* – chociaż wielu z krajowych partnerów społecznych pracowało bardzo ciężko nad wdrożeniem układów ramowych poziomu europejskiego, często sugerowano, że rozwiązanie tych kwestii konkurowało o czas z bardzo intensywną agendą krajową zdominowaną przez zmiany strukturalne i dogłębną rewizję podstaw kodeksu pracy. Pod koniec programu taki krytycyzm wyraźnie osłabł.
- v) *Współpraca z innymi krajami* – zwłaszcza w mniejszych nowych krajach członkowskich zdano sobie sprawę, że aby mieć faktyczny wpływ na tworzenie polityki europejskiej muszą one zawiązywać koalicje z partnerami społecznymi w krajach o podobnych problemach.

Ocena metodologii i rezultatów projektu

Na koniec tego procesu należy zadać dwa proste pytania: *“Czy było warto?”* i *“Czego się nauczyliśmy?”* Prosta analiza objęłaby ocenę raportowanej realizacji planów działań opracowanych na początkowej konferencji do czasu zorganizowania następnej konferencji od 18 miesięcy do dwóch lat później. Bardziej złożona analiza polegałaby na ocenieniu czy integracja i skuteczność krajów uczestniczących w projekcie w ramach europejskiego dialogu społecznego poprawiła się w okresie od 2004 roku, a jeśli tak, to w jakim stopniu stało się to na skutek realizacji tego projektu? Oba pytania są obiektem szczegółowej analizy w tym raporcie, jednak wynik tej analizy można podsumować w czterech punktach:

- ✧ W przypadku większości krajów, ich integracja z procesem europejskiego dialogu społecznego znacznie się powiększyła. Kilka krajów poprawiło swój wpływ na decyzje na szczeblu europejskim i podjęło poważne kroki w kierunku wdrożenia układów poziomu europejskiego.
- ✧ Jeśli chodzi o realizację szczegółowych planów działania opracowanych podczas konferencji, wystąpiły bardzo zróżnicowane rezultaty. Większość krajów poważnie potraktowało swoje plany działania i raportowały znaczne postępy w ich realizacji. Za najtrudniejsze kwestie uznano problemy strukturalne, które, w niektórych krajach, ograniczyły postęp w praktycznych działaniach w zakresie pozyskiwania zasobów i organizacji;
- ✧ Oprócz uzyskania szczegółowej analizy rezultatów podejmowanych działań, praktycznie w każdym kraju można było zauważyć, że relacje między partnerami społecznymi mierzone kwestiami takimi jak szacunek, godność, gotowość do szukania wspólnych agend i słuchania drugiej strony, przeszły modelową zmianę;
- ✧ Działania podjęte w ramach tego projektu przez krajowych i europejskich partnerów społecznych połączyły się z możliwościami oferowanymi w ramach innych inicjatyw, a zwłaszcza funduszy europejskich dostępnych dla partnerów społecznych na realizację wspólnych projektów, aby znacząco poprawić funkcjonowanie partnerstwa społecznego w większości krajów.

Wdrażanie planów działania z początkowej konferencji – gdy porównamy obszary, w których dokonała się poprawa z problemami, które hamowały postęp, a także z obszarami wyznaczonymi do przyszłych działań, można wyciągnąć następujące ogólne wnioski:

- ✧ Obszary, w których raportowano najwięcej przypadków poprawy pozostają obszarami, w których postępy wymagają poświęcenia największej uwagi – są to poprawa funkcjonowania dwustronnego dialogu społecznego; oraz zapewnienie lepszej współpracy między przedstawicielami strony pracodawców i związków zawodowych;
- ✧ Raportowano pewne postępy w budowaniu umiejętności zasobów ludzkich w organizacjach partnerów społecznych niezbędnych do działania na poziomie europejskim – również w tym obszarze należy prowadzić dalsze starania;

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ Raportowano niewielki postęp w zakresie podejścia rządu do dwustronnego dialogu społecznego i gotowości pracodawców do zaangażowania – w krajach, w których stanowiło to problem na początku trwania projektu, nadal pozostaje to problemem;
- ✧ Raportowano niewielki postęp w przesuwanie kwestii europejskich w górę rankingu priorytetów krajowych – a także pojawiła się nowa i powiązana kwestia w planach przyszłych działań związana z lepszym komunikowaniem kwestii europejskich zarówno członkom, jak i ogółowi społeczeństwa.

Skuteczność inicjatyw partnerów społecznych poziomu europejskiego związanych z projektem – podczas projektu, europejscy partnerzy społeczni zidentyfikowali i pracowali nad kwestiami co do których ustalono, że wsparcie europejskie dla rozwiązywania wspólnych kwestii wniosłoby wartość dodaną. Dlatego zakres projektu zwiększał się stopniowo, aby objąć pewną liczbę konkretnych i ciągłych działań zmierzających do wspierania krajów uczestniczących w projekcie w zrealizowaniu ich celów. Partnerzy społeczni poziomu europejskiego pracowali nad pięcioma wspólnie określonymi problemami;

- ✧ *Zabezpieczenie dodatkowych zasobów* – wsparcie w identyfikacji źródeł finansowania w celu zwiększenia efektywności dialogu społecznego i pomocy w składaniu odpowiednich wniosków.
- ✧ *Audyty możliwości organizacyjnych i indywidualnych* – zapewnienie narzędzi do facylitacji analizy kompetencji organizacji i personelu w zakresie skutecznego zaangażowania w europejskim dialogu społecznym;
- ✧ *Szkolenia i rozwój* – stwarzanie możliwości personelowi uczestniczących organizacji do korzystania z dającego nowe doświadczenie uczestnictwa w spotkaniach na poziomie europejskim; uczestnictwa w programach szkoleniowych; otrzymywania mentorów; uczestnictwa w kursach językowych;
- ✧ *Poprawa komunikacji* – stworzenie „punktu z pełną ofertą” informacji związanych z dialogiem społecznym i przydatnych partnerom społecznym oraz stworzenie możliwości tłumaczenia ważnej dokumentacji do użytku krajowego.
- ✧ *Przypadki rozwiązań praktycznych* – identyfikacja i przygotowanie krótkich analiz konkretnych przypadków skutecznych działań podjętych w efekcie realizacji krajowych planów działania opracowanych w ramach projektu.

Opis metodologii projektu – generalnie, metodologia jaką przyjęto na początku, by później ewoluowała w trakcie trwania projektu, funkcjonowała prawidłowo. Nastawienie na praktyczność; silny proces służący tworzeniu kroków w kierunku opracowania planu działania obejmującego okresowe kontrole i budowanie konsensu; promowanie samo-kierunkowania i właścicielstwa wśród uczestników przy właściwym wsparciu i stawianiu celów zamiast zapewniania wykładów eksperckich; oraz ogólne podejście reprezentantów europejskich partnerów społecznych, którzy w praktyce demonstrowali metody współpracy, stworzyło skuteczną całość.

Jak zwykle, pewne obszary wymagały wprowadzenia poprawek i wyciągnięcia wniosków;

- ✧ Fundamentalnie ważnym jest, aby agenda europejska odpowiadała priorytetom określonym na poziomie krajowym, jeśli europejski dialog społeczny ma być traktowany bardziej serio. Dlatego plany działania europejskich partnerów społecznych były poprawiane kilkakrotnie podczas trwania projektu, aby były one bardziej odpowiednie dla uczestników konferencji i lepiej pasowały do programu;
- ✧ Konferencje były najbardziej skuteczne, gdy występowała równowaga pod względem liczby i rangi uczestników z każdej ze stron partnerstwa społecznego;

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ Konferencje dawały lepszy rezultat, gdy krajowi organizatorzy zadbali o to, by uczestnicy wiedzieli, czego się od nich oczekuje i, zwłaszcza w przypadku drugiej konferencji, by krajowi uczestnicy odpowiednio przygotowali swoje prezentacje;
- ✧ Wyniki były lepsze, jeśli występowała duża powtarzalność uczestnictwa w pierwszej i drugiej konferencji, a uczestnicy konferencji mieli swoją rolę we wdrażaniu ustalonych planów działania.

Na koniec, należy zauważyć, że niniejszy raport ma charakter analityczny, a nie opisowy, a zawarte w nim interpretacje i wnioski są interpretacjami i wnioskami czynionymi przez autora, a nie europejskich partnerów społecznych, krajowe organizacje partnerów społecznych z krajów uczestniczących w projekcie lub Komisję Europejską. Również za wszelkie błędy i braki odpowiedzialny jest wyłącznie autor.

Zintegrowany Program Europejskiego Dialogu Społecznego

Raport końcowy

Przegląd działań i wniosków z projektu

**„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym:
jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”****2. Przegląd i metodologia projektu****Tło**

W swoich programach wspólnej pracy 2003 — 2005 i 2006 — 2008 europejscy partnerzy społeczni (ETUC, BUSINESSEUROPE, CEEP i UEAPME) zgodzili się podjąć konkretne działania, aby pomóc organizacjom partnerów społecznych z Europy Środkowej i Wschodniej i krajów kandydackich w identyfikacji czynności do wykonania na poziomie krajowym z myślą o wzmocnieniu ich zdolności do skutecznego działania w charakterze partnerów społecznych z mandatem do reprezentowania poglądów ich członków w europejskim dialogu społecznym.

W pięcioletnim okresie rozpoczętym na Słowacji w styczniu 2004 i zakończonym w lutym 2009 w Turcji, organizacje europejskich partnerów społecznych zorganizowały 24 konferencje w 12 krajach z udziałem ponad 500 krajowych reprezentantów organizacji pracodawców i związków zawodowych. W konferencjach tych uczestniczyli reprezentanci organizacji europejskich partnerów społecznych przy facylitacji ze strony zewnętrznego eksperta ds. projektu, pana Alana Wilda z Aritake-Wild. Udział wzięły Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Estonia, Węgry, Łotwa, Litwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Turcja.

„Pierwsze” i „drugie” konferencje odbyły się w każdym z krajów uczestniczących w projekcie;

- ✧ Podczas pierwszej, dwudniowej konferencji, reprezentanci krajowych organizacji partnerów społecznych zostali zaproszeni do identyfikacji praktycznych działań, które mogłyby wzmocnić ich zdolność do skutecznego angażowania się w europejski dialog społeczny. Na podstawie zidentyfikowanych priorytetów partnerzy społeczni opracowali indywidualnie i wspólnie konkretne i rozpisane w czasie plany działania;
- ✧ Na drugiej, jednodniowej, konferencji podsumowującej zorganizowanej od roku do dwóch lat później, reprezentanci krajowych partnerów społecznych zostali poproszeni o podsumowanie postępu we wdrażaniu planów działania opracowanych w pierwszej fazie projektu; identyfikację i omówienie napotkanych problemów i zaproponowanie sposobów ich rozwiązania; zidentyfikowanie przyszłych priorytetowych działań „pojedynczych organizacji” i działań „wspólnych”.

Metodologia dla konferencji została opracowana z myślą o zapewnieniu maksymalnego udziału krajowych związków zawodowych i pracodawców przy „wartości dodanej” wniesionej przez uczestników z organizacji europejskich partnerów społecznych i ekspertów. Większość czasu podczas każdej z krajowych konferencji poświęcono na dyskusje w małych grupach roboczych, regularnych plenarnych forach sprawozdawczych i sesjach budowania konsensu. Podczas każdej z konferencji uczestnicy utworzyli trzy grupy robocze złożone z „pracodawców”, „związków zawodowych” i „mieszane”². W celu dalszej facylitacji

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

tworzenia, rozwoju i właścicielstwa pomysłów i strategii grupy robocze prowadzono w języku kraju, w którym odbywała się konferencja.

Poniżej znajduje się harmonogram zorganizowanych konferencji krajowych;

Kraj	Pierwsza konferencja	Druga konferencja
Słowacja	29 i 30.01.04	01.02.06
Litwa	17 i 18.02.04	25.05.05
Republika Czeska	9 i 10.03.04	21.06.05
Węgry	15 i 16.06.04	04.10.05
Polska	20 i 21.06.04	15.11.05
Słowenia	24 i 25.01.05	15.02.06
Estonia	07 i 08.02.05	29.03.06
Łotwa	10 i 11.03.05	26.04.06
Turcja	22 i 23.02.07	03.02.09
Bułgaria	28 i 29.03.07	14.11.08
Rumunia	26 i 27.09.07	10.12.08
Chorwacja	1 i 2 10.07	06.11.08

W kluczowych fazach projektu zorganizowano trzy spotkania podsumowujące, aby przedyskutować dotychczasowe ustalenia i przejrzeć plany na kolejne fazy (czerwiec 2004, kwiecień 2005 i czerwiec 2006). Duża konferencja z udziałem 100 reprezentantów organizacji partnerów społecznych z 27 krajów członkowskich UE oraz krajów kandydackich Chorwacji i Turcji odbyła się w Brukseli w styczniu 2008 r. w celu przedstawienia i omówienia ustaleń, a także udzielenia wsparcia w formułowaniu zagadnień i wniosków raportu końcowego.

Osoby pragnące bardziej szczegółowo zapoznać się z konkretnymi elementami projektu mogą znaleźć szereg szczegółowych raportów i dokumentów na stronach internetowych archiwów zasobów związków zawodowych i pracodawców umieszczonych na serwerach ETUC i BUSINESSEUROPE w imieniu trzech uczestniczących organizacji pracodawców¹. Wśród tych dokumentów można znaleźć raporty z 24 spotkań krajowych, robocze podsumowania projektu i raporty syntetyczne.

W trakcie trwania projektu, krajowi partnerzy społeczni zidentyfikowali dodatkowe inicjatywy zmierzające do rozwiązania kwestii wspólnych dla kilku krajów, które z najlepszym skutkiem mogłyby zostać zrealizowane przez organizacje europejskich partnerów społecznych. Do inicjatyw tych należą;

- ✧ Programy szkoleń i monitoringu rezultatów europejskiego dialogu społecznego dla krajowych reprezentantów związków zawodowych i pracodawców;
- ✧ Elektroniczne archiwa zasobów pracodawców (www.erc-online.eu) i związków zawodowych (www.resourcecentre.etuc.org) zawierające kluczowe informacje dotyczące kwestii europejskiego dialogu społecznego;
- ✧ Fundusz tłumaczeniowy, który pozwoli krajowym partnerom społecznym wspólnie zamawiać tłumaczenia dokumentów przedstawiających wyniki dialogu społecznego (np. układy ramowe, plany działań i wspólne deklaracje) oraz innych tekstów w tej tematyce;
- ✧ Praktyczne narzędzie do oceny zdolności partnerów społecznych do skutecznego zaangażowania na poziomie europejskim z nastawieniem na budowanie kompetencji organizacyjnej poprzez

¹ www.resourcecentre.etuc.org (archiwum zasobów ETUC) i www.erc-online.eu (archiwum zasobów pracodawców, w trakcie „tworzenia zbioru”).

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- lepiej ukierunkowaną rekrutację, planowanie rozwoju osobistego istniejącego personelu i łączną ocenę możliwości organizacyjnych;
- ✧ Konferencje i wsparcie praktyczne dla zapewnienia pomocy krajowym partnerom społecznym w identyfikacji i zabezpieczeniu zewnętrznych źródeł finansowania.

Cel i struktura raportu

Niniejszy raport ma na celu przegląd przebiegu i skutków całego pięcioletniego projektu i składa się z następujących głównych sekcji;

- ✧ Opis głównych zagadnień zidentyfikowanych podczas krajowych konferencji i na podstawie analizy podobieństw oraz różnic między problemami i podejściami do ich rozwiązywania w dwunastu krajach uczestniczących w projekcie;
- ✧ Ocena wpływu projektu na efektywność zaangażowania krajów w europejski dialog społeczny; i
- ✧ Wnioski do dalszego przeanalizowania, rozważenia i omówienia.

Niniejszy raport korzysta również z rezultatów równoległe realizowanego projektu niedawno rozpoczętego przez partnerów społecznych poziomu europejskiego z myślą o rozwoju efektywnych „przypadków rozwiązań praktycznych” podczas dialogu społecznego w krajach uczestniczących w projekcie. Te „przypadki rozwiązań praktycznych” są tematem osobnego i uzupełniającego badania, jednak niektóre z nich są wzmiankowane w odpowiednich miejscach tego raportu jako praktyczne przykłady poprawy skuteczności dialogu społecznego w konkretnych krajach dzięki rozwiązaniu kwestii zidentyfikowanych podczas konferencji.

Na koniec, należy zauważyć, że niniejszy raport powstał w celach analitycznych, a nie opisowych, gdyż pełna lista wyżej wspomnianej dokumentacji projektowej zawiera szczegółowy opis rezultatów poszczególnych konferencji i spotkań. Zawarte w nim interpretacje i wnioski są interpretacjami i wnioskami czynionymi przez autora, a nie europejskich partnerów społecznych, krajowe organizacje partnerów społecznych z krajów uczestniczących w projekcie lub Komisję Europejską. Również za wszelkie błędy i braki odpowiedzialny jest wyłącznie autor. Niniejszy raport nie ma na celu nakłaniania europejskich lub krajowych partnerów społecznych do podejmowania konkretnych działań.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

3. Podsumowanie głównych zagadnień wynikłych z projektu.

Widok makro głównych zagadnień projektu

W skrócie można stwierdzić, że najlepiej zauważalnym rezultatem fazy "konferencji początkowych" projektu jest powtarzalność kwestii zidentyfikowanych jako przeszkody dla efektywnego zaangażowania krajowych partnerów społecznych w europejski dialog społeczny. Podobnie, wyraźnie widocznym wynikiem fazy „podsumowawczej” projektu jest powtarzalność w obszarach, w których krajowi partnerzy społeczni zdolali osiągnąć poprawę oraz w obszarach, w których mieli więcej trudności.

Jest bardzo ważnym, aby zauważyć to podobieństwo w skali makro w zakresie pojawiających się kwestii i sposobów postępowania przyjmowanych w celu ich rozwiązania. Jednakże, nie powinno to przysłonić znaczenia dużych różnic w charakterze, rozmiarze i mieszance kwestii zidentyfikowanych przez poszczególne kraje; równowagi podejmowanych działań; i sukcesów w poprawianiu ich efektywności. Kraje biorące udział w projekcie były i pozostają na różnych etapach dojrzałości partnerów społecznych i integracji z Unią Europejską. Wciąż istnieją więc znaczące różnice między poszczególnymi krajami-uczestnikami, jeśli chodzi o ich obecną skuteczność w dialogu społecznym na poziomie europejskim.

Można rozróżnić trzy szeroko pojęte grupy krajów;

- ✧ Kraje, w których dialog społeczny na poziomie krajowym oraz zaangażowanie partnerów społecznych w europejski dialog społeczny wypadają pozytywnie w porównaniu z krajami uczestniczącymi w europejskim dialogu społecznym od ponad 20 lat (Republika Czeska, Węgry, Polska i Słowenia);
- ✧ Kraje, w których nadal istnieją znaczące przeszkody dla efektywnego krajowego dialogu społecznego, co ma swoje odzwierciedlenie w trudnościach w efektywnej pracy na poziomie europejskim (Estonia, Łotwa, Litwa i Słowacja);
- ✧ Najmłodsze kraje członkowskie i kraje kandydackie, w których zaangażowanie w europejski dialog społeczny jest jeszcze w początkowej fazie rozwoju lub jeszcze nie wystąpiło (Bułgaria, Chorwacja, Rumunia i Turcja).

Odzwierciedlając te różnice, niniejszy raport stara się uzyskać równowagę między identyfikacją i komentowaniem ogólnych zagadnień, a ilustrowaniem kwestii, które odróżniają „bardziej” efektywne organizacje partnerów społecznych i kraje od „mniej” efektywnych.

Kwestie podnoszone na początkowych konferencjach zostały ujęte w poniższej liście według częstotliwości ich pojawiania się jako „zidentyfikowane przeszkody” w „planach działania” dwunastu krajów;

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Najczęściej raportowane zidentyfikowane przeszkody

1. Radzenie sobie z mnogością partnerów społecznych i zapewnienie lepszej koordynacji między związkami zawodowymi lub pracodawcami i raportowaniem do członków;
2. Stworzenie regularnego i efektywnego dialogu dwustronnego na poziomie krajowym między partnerami społecznymi;
3. Zabezpieczenie większych zasobów finansowych i materialnych;
4. Zwiększenie liczebności i jakości zasobów ludzkich;
5. Rola rządu;
6. Przejście od relacji opartych na konflikcie do partnerstwa poprzez budowanie większego „zaufania i szacunku” między partnerami społecznymi;
7. Inicjacja lub intensyfikacja wspólnych prac lub projektów między partnerami społecznymi;
8. Dopasowywanie europejskich i krajowych agend dialogu społecznego oraz wczesna identyfikacja kwestii priorytetowych; a także
9. Budowa nastawienia na współpracę z organizacjami krajowych partnerów społecznych z innych krajów członkowskich.

Kwestie wymienione jako rezultaty konferencji przedstawiają mieszankę bazowych problemów strukturalnych i dotyczących relacji, praktycznych spraw organizacyjnych i koordynacyjnych oraz potencjalnych rozwiązań. Dlatego, i do celów poniższej analizy, dziewięć powyższych zagadnień można przeorganizować i pogrupować pod dwoma nagłówkami;

- I. Kwestie dotyczące „funkcjonowania i efektywności” dialogu społecznego w danym kraju;
- II. Kwestie dotyczące „pozyskiwania zasobów i organizacji z myślą o skuteczności” na poziomie europejskim.

Analiza ta otrzymała taką strukturę, gdyż uważamy, że łączne rezultaty i zalecenia odnośnie przyszłych działań krajów odzwierciedlają poniższe punkty;

- ✧ Istnieje jasna i bezpośrednia korelacja między efektywnością krajowego dialogu społecznego, a skutecznością krajowych partnerów społecznych na poziomie europejskim. W skrócie, efektywność krajowych partnerów społecznych wydaje się być niezbędna dla osiągnięcia sukcesu na poziomie europejskim;
- ✧ Wnioski i działania związane z projektem podejmowane na wszystkich krajowych konferencjach koncentrują się na kwestiach powiązanych z „pozyskiwaniem zasobów i organizacją w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim”. Skoncentrowanie uwagi jedynie na tych działaniach ma małe szanse na doprowadzenie do sukcesu pod nieobecność funkcjonującego systemu autonomicznego dialogu społecznego w poszczególnych krajach.

Podczas, gdy oba te nagłówki są ze sobą powiązane i nakładają się na siebie, to takie zgrupowanie obszarów działania facylituje jaśniejszą analizę najważniejszych przeszkód dla efektywnego zaangażowania w proces europejskiego dialogu społecznego oraz identyfikację najbardziej odpowiednich kwestii wymagających rozwiązania w poszczególnych krajach. Rezultaty konferencji sugerują, że koncentracja na „pozyskiwaniu zasobów i na organizacji” jest ze wszech miar odpowiednia dla niektórych krajów, podczas gdy dla innych priorytetem powinno być zlikwidowanie bardziej fundamentalnych przeszkód dla sukcesu krajowego dialogu społecznego.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Poniżej staramy się rozróżnić kraje, w których funkcjonowanie dwustronnego dialogu społecznego stanowi przeszkodę dla dalszego postępu i takie, w których koncentracja na pozyskiwaniu zasobów i na organizacji w celu uzyskania sukcesu zdaje się być bardziej odpowiednia. Ocena ta nie ma charakteru naukowego i, podczas gdy staraliśmy się na bieżąco śledzić ciągły postęp czyniony przez kraj uczestniczący w projekcie, należy zauważyć, że konferencje, na których oparto ocenę odbyły się od pięciu miesięcy do czterech lat temu. Z tej przyczyny, choć istnieją zasadnicze różnice między krajami, zastosowaliśmy dwie proste kategorie zamiast usiłować zaznaczyć punkty na linii ciągłej.

Efektywność krajowych partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym	
Funkcjonowanie dwustronnego dialogu społecznego wydaje się stanowić znaczącą przeszkodę dla dalszych postępów	Koncentracja na pozyskiwaniu zasobów i na organizacji powinna doprowadzić do znaczącego postępu
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Bułgaria ◇ Chorwacja ◇ Estonia ◇ Łotwa ◇ Litwa ◇ Rumunia ◇ Słowacja ◇ Turcja 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Republika Czeska ◇ Węgry ◇ Polska ◇ Słowenia

Struktura pozostałej części tej sekcji niniejszego raportu zawiera omówienie zidentyfikowanych przeszkód pod szeroko pojętymi nagłówkami "Funkcjonowanie dialogu społecznego w danym kraju" i "pozyskiwanie zasobów i organizacja w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim". Dla zminimalizowania „nakładania się kwestii”, dziewięć zidentyfikowanych priorytetów z konferencji krajowych streszczono i przeorganizowano w osiem kategorii wymienionych w poniższej tabeli;

Funkcjonowanie dialogu społecznego w danym kraju	Pozyskiwanie zasobów i organizacja w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim <<
Wpływ trójstronności.	Zasoby finansowe i materialne.
Rola rządu.	Jakość i liczebność zasobów ludzkich.
Zarządzanie mnogością (strukturalną) partnerów społecznych	Komunikacja i współpraca między- i wewnątrzorganizacyjna.
Od konfliktu do zaufania, szacunku i współpracy.	Dopasowanie agend UE i krajowych.
Kwestie reprezentatywności i wpływ systemów negocjacji zbiorowych.	Współpraca z innymi krajami.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

I. Funkcjonowanie dialogu społecznego w kraju

Powyżej pojawiła się sugestia, że istnieje jasna i bezpośrednia korelacja między efektywnością krajowego dialogu społecznego, a skutecznością krajowych partnerów społecznych w dialogu na poziomie europejskim. W każdym z krajów zgodzono się, że działający system autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego jest warunkiem niezbędnym dla sukcesu na poziomie europejskim. Ustanowienie efektywnego i ciągłego formalnego lub nieformalnego dialogu między partnerami społecznymi na poziomie krajowym, lub znaczna poprawa bieżących ustaleń, zostały uznane za priorytet dla każdego z krajów uczestniczących w projekcie.

Omówienie przeszkód w rozwoju autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego ma strukturę odpowiadającą pięciu nagłówkom z „kolumny pierwszej” powyżej. W niektórych krajach dominowały jedna lub dwie kwestie (zazwyczaj była to rola rządu lub skutek mnogości partnerów społecznych), podczas gdy w innych występowała bardziej złożona mieszanka składników.


i) Wpływ trójstronności

Podczas dyskusji o związku między trójstronną i dwustronną formą dialogu społecznego, warto zauważyć zmienne nastawienie do potrzeby dialogu dwustronnego, które pojawiło się podczas pięciu lat trwania projektu. Gdy projekt rozpoczął się w 2004 roku istniało dość niewielkie zrozumienie wśród poszczególnych organizacji krajowych partnerów społecznych w krajach uczestniczących w projekcie, i w szczególności między pracodawcami, dla potrzeby autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego. W każdym z krajów już istniał jakiś rodzaj ustanowionego systemu trójstronnego dialogu społecznego i często nie dostrzegano większej potrzeby stosowania modelu dwustronnego z powodów innych niż facylitacja uczestnictwa w europejskim dialogu społecznym. W więcej niż jednym kraju, pierwsze spotkanie w ramach projektu był to pierwszy raz, gdy partnerzy społeczni spotkali się formalnie bez udziału rządu i często sugerowano, że wyniki spotkania byłyby lepsze, jeśli przedstawiciele rządu byłiby obecni.

To podejście uległo znacznej zmianie w trakcie trwania projektu i znalazło odzwierciedlenie w usprawnieniach wprowadzonych w ustanowieniu i realizacji dwustronnego dialogu społecznego w wielu z krajów uczestniczących w projekcie. Nie ulegało też wątpliwości, że w Bułgarii, Rumunii, Chorwacji i Turcji, które dołączyły do projektu w 2007 roku, rzadziej kwestionowano „potrzebę” dialogu dwustronnego, a raczej koncentrowano się na tym jak najlepiej go przeprowadzić. Gdy projekt dobiegł końca jasnym było, że większość partnerów społecznych podziela pogląd, że ich wpływy w komisjach trójstronnych, w których są formalnie konsultowani odnośnie kluczowych decyzji makroekonomicznych, mogłyby być większe jeśli dialog dwustronny byłby bardziej efektywny. Ogólnie zgodzono się też, że sytuacja gdy pracodawcy lub związki zawodowe mieli przewagę we wpływności na rząd w zależności od rezultatów kolejnych wyborów powszechnych, lub gdy rząd rozgrywał pracodawców przeciwko związkom zawodowym aby forsować swoją własną agendę, był to proces nieadekwatny i niezadowolający. Na koniec, partnerzy społeczni obecnie coraz bardziej naciskają na tworzenie „większej przestrzeni” dla realizacji dialogu dwustronnego.

W przypadku rozwiązań praktycznych dotyczącym efektywnego dialogu społecznego przedstawionym przez polskich partnerów społecznych opisali oni niedawną reakcję na to, co w ich odczuciu było nieadekwatną odpowiedzią rządu krajowego na bieżący kryzys ekonomiczny i finansowy, polegającą na opracowaniu własnego uzgodnionego wspólnie stanowiska.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

<p>PRZYPADEK - POLSKA Porozumienie ramowe w sprawie „działań antykrzysowych”</p>  <p><i>Pod koniec 2008 r. polscy partnerzy społeczni będący członkami Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych wyrazili zgodę na rozpoczęcie niezależnych negocjacji w celu opracowania porozumienia ramowego w sprawie „działań antykrzysowych”. Rozmowy skupiły się przede wszystkim wokół jednoczesnego wykorzystywania środków tymczasowych i długofalowych, mającego na celu usunięcie pierwszych skutków kryzysu uderzających w zatrudnienie, pracowników oraz przedsiębiorstwa, a także pomoc we wzmacnianiu długoterminowego potencjału polskiej gospodarki</i></p>	<p><i>Negocjacje dotyczyły czterech dziedzin:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>prawa pracy;</i> - <i>polityki społecznej;</i> - <i>korzystania ze środków Europejskiego Funduszu Strukturalnego (EFS);</i> - <i>oraz projektów wspierających.</i> <p><i>W dniu 13 marca 2009 r. doszło do podpisania porozumienia. Stronami porozumienia były trzy konfederacje związków zawodowych oraz cztery organizacje pracodawców – Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, NSZZ Solidarność i OPZZ oraz BCC, ICPP, ZRP i FZZ.</i></p>
--	--

ii) Rola rządu

Z konferencji jasno wynikało, że nie wszystkie rządy krajów uczestniczących w projekcie podzielają w równym stopniu entuzjazm dla autonomicznego dwustronnego dialogu społecznego lub dla pozytywnego zaangażowania partnerów społecznych w tworzenie polityki. W kilku krajach uczestniczących w projekcie raportowano chłodne podejście rządu do sprawy budowania i wspierania dialogu dwustronnego. Wielokrotnie sugerowano, że rząd uważał, iż dialog dwustronny jest raczej systemem, który musi być wprowadzony w rezultacie przyjęcia praw i filozofii Unii Europejskiej, a nie z uwagi jego dopasowania do potrzeb danego kraju. Jeśli chodzi o dialog trójstronny, uzgadnianie stanowisk było często postrzegane jako kwestia rutyny raczej niż faktycznych konsultacji, lub jako system używany przez rząd do rozgrywania dwóch stron partnerstwa społecznego przeciwko sobie.

Rząd może wspierać dialog dwustronny promując rozwój instytucji i tworząc przestrzeń dla dialogu w ważnych kwestiach. Rząd może też wyciszać dialog poprzez promowanie postaw konfrontacyjnych między związkami zawodowymi i pracodawcami w dyskusjach trójstronnych oraz poprzez zapełnianie dostępnej przestrzeni szczegółowymi i normatywnymi przepisami.

Nie tylko rząd jest odpowiedzialny za „zdominowane przepisami” podejście do polityki rynku pracy. Dwie ważne kwestie dotyczące partnerów społecznych wpływają na umacnianie roli państwa;

- ✧ Ogólnie, obie strony partnerstwa społecznego skorzystały z krótkoterminowych możliwości do negocjowania korzyści z przyjaznymi rządami by od razu pogorszyć przez to relacje z partnerem, a następnie stracić te korzyści w wyniku kolejnych wyborów. W takie relacje typu „jojo” łatwo wpadają organizacje, którym zazwyczaj łatwiej jest „być w opozycji i blokować”, a nie opracowywać wspólnych agend;
- ✧ Spory w zakresie reprezentatywności partnerów społecznych (omówione poniżej) oznaczają, że partnerzy społeczni muszą liczyć na rząd we wdrażaniu wszelkich osiągniętych porozumień gdyż sami nie mają środków wymaganych do zagwarantowania wypełniania zapisów porozumień. W niektórych krajach sugerowano, że nawet wdrożenie rezultatów konferencji mogłoby być skuteczniejsze dzięki obecności na niej przedstawicieli rządu, która przyczyniłaby się do zrozumienia omawianych problemów i zaangażowania w ich rozwiązywanie.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Sugerowano też, że rola rządu jako pracodawcy również utrudniała zapewnianie znaczącej przestrzeni dla autonomicznego dialogu społecznego. Choć liczba pracowników sektora państwowego generalnie spada, rząd pozostaje głównym pracodawcą w wielu krajach uczestniczących w projekcie. Z uwagi na obawy rządu o wpływ decyzji partnerów społecznych na ograniczony budżet krajowy, często sugerowano, że niepowodzenie rządu w zakresie wyraźnego rozróżnienia między rolą „wybranego rządu”, a „właściciela przedsiębiorstw” w jego podejściu do dialogu społecznego upolityczniało podejścia i dyskusje.

Podczas, gdy w przypadku wielu krajów określenie „pasywny brak zainteresowania” lub „pobłażliwe zaniedbywanie” najlepiej opisują nastawienie rządu, to wyraźnie było widać, że w ostatniej fazie konferencji dla krajów takich jak Bułgaria, Chorwacja, Rumunia i Turcja oraz Słowacja, problemy napotkane pod nagłówkiem „rola rządu” miały innych charakter. Po pierwsze, krytykowano rząd za niezapewnienie powtarzalnego i efektywnego wdrażania bieżących przepisów prawa pracy. Po drugie, oskarżano rząd za brak rozwiązania kwestii prawnych poważnie zmniejszających efektywność partnerów społecznych. W Turcji, na szczycie agendy znalazły się prawne i administracyjne przeszkody we wstępowaniu do związków zawodowych. W Chorwacji, prawo dotyczące reprezentatywności partnerów społecznych uznano za promujące rozbitcie organizacyjne po stronie związków zawodowych. Omawiano też niechęć rządu do wspierania decyzji podjętych w efekcie dialogu społecznego poprzez prawne umocowanie postanowień układów zbiorowych pracy.

Pomimo tego, w szeregu krajów poczyniono postępy. Dostępność nowych, głównie europejskich, środków na projekty związane z dialogiem społecznym umożliwiła partnerom społecznym podjęcie inicjatyw, które wcześniej uważano za zbyt kosztowne, aby je zrealizować. Co więcej, agenda lizbońska wprowadziła szereg nowych kwestii, które generalnie pozostawały poza zakresem bieżącego kodeksu pracy, a co do których związki zawodowe i pracodawcy mogły osiągnąć porozumienie w kwestii praktycznych działań odnośnie kwestii, takich jak uczenie się przez całe życie i „flexicurity”. Przypadek Chorwacji opisany poniżej (str. 19) stanowi dobry praktyczny przykład inicjatywy uczenia się przez całe życie, a przypadek Słowenii (str. 22) demonstruje działania podejmowane przez partnerów społecznych w celu skuteczniejszej realizacji idei elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity).

Istnieją też inne pozytywne przykłady. Od 2004 roku rząd Węgier dostrzega potencjalne zalety efektywnego dialogu dwustronnego i czyni znaczące inwestycje w jego rozwój na poziomie krajowym i sektorowym. W ramach kreatywnej próby wpłynięcia na nastawienie i zachowanie rządu, partnerzy społeczni w Estonii zainwestowali w szkolenie urzędników państwowych w zakresie roli dialogu społecznego i płynących z niego korzyści.

iii) Zarządzanie mnogością (strukturalną) partnerów społecznych

W wielu krajach świata organizacje pracodawców i związki zawodowe starają się łączyć lub opracowywać układy o współpracy oparte na jasnym podziale zadań między uzupełniające się pokrewne organizacje. Przez kontrast, w wielu krajach uczestniczących w projekcie, zdaje się panować tendencja do fragmentacji i zachowań konkurencyjnych wśród organizacji partnerów społecznych. Wcześniej w tej sekcji zidentyfikowano osiem krajów, w których praktyczne funkcjonowanie dwustronnego dialogu społecznego zdaje się stanowić znaczną przeszkodę dla dalszej poprawy. Są to Bułgaria, Chorwacja, Estonia, Łotwa, Litwa, Rumunia, Słowacja i Turcja. Do krajów, gdzie mnogość organizacyjna po stronie pracodawców pozostaje problemem należą Bułgaria i Słowacja. Jeśli chodzi o mnogość organizacji związków zawodowych stanowiącą przeszkodę strukturalną, to przykładami takich krajów są Rumunia i Chorwacja.

Bez wyjątku, każdy plan działań związków zawodowych i pracodawców zakładał poprawę między- i wewnątrzorganizacyjnej koordynacji i raportowania. Dyskutowane kwestie należą do dwóch odmiennych grup. Pierwszą tworzą kwestie strukturalne uniemożliwiające zachowania kooperatywne. Druga grupa to kwestie praktyczne dotyczące zarządzania koordynacją organizacji mających wspólny cel, aby mogły lepiej współpracować. Ważnym jest, aby kraj po kraju odseparować problemy związane z istnieniem

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

konkurencyjnych interesów; braku woli do współpracy; istnienia licznych kanałów reprezentacji przy jednoczesnej autentycznej woli na najwyższych szczeblach organizacji do poprawy koordynacji. W przypadku pierwszej grupy, mało prawdopodobnym jest, aby inwestycje w ludzi, ustalanie priorytetów, tworzenie zasad i spotkania komitetów mogły doprowadzić do adekwatnego rozwiązania zaistniałej sytuacji.

To właśnie ta pierwsza kwestia odnosząca się do zachowań niekooperatywnych została omówiona poniżej. Druga kwestia, związana z organizacją w celu poprawy efektywności, jest tematem dalszej części tej sekcji niniejszego raportu.

W niektórych przypadkach niechęć do bliskiej współpracy jest kojarzona z konkurowaniem organizacji o tę samą bazę członkowską; w innych, jest ona kojarzona z afiliacją polityczną; a wewnątrz organizacji pracodawców mogą istnieć spory między organizacjami reprezentującymi odmienne kategorie firm – na przykład między organizacjami reprezentującymi małe i mikro przedsiębiorstwa, a reprezentantami średnich i dużych firm. Sytuację tę pogarsza fakt, że w niektórych przypadkach jedna lub więcej ważnych krajowych organizacji reprezentujących nie należy do ETUC lub BUSINESSEUROPE, CEEP bądź UEAPME. Oznaczało to, że w niektórych przypadkach znaczące organizacje nie były obecne podczas dyskusji na konferencjach. Prowadzi to do oczywistych problemów z tworzeniem reprezentatywnego krajowego dwustronnego dialogu społecznego lub z zapewnieniem pełnego wdrażania układów zawieranych na poziomie europejskim, do opracowywania których nie przyczyniły się organizacje nieczłonkowskie.

W teorii, ten problem ze współpracą międzyorganizacyjną nie powinien pojawić się po akcesji. Wszystkie dwanaście krajów uczestniczących w projekcie od dawna należy do International Labour Organisation (ILO) i wprowadziło w życie ustalenia mające na celu budowę swoich relacji z tą organizacją. Ustalenia zadowalające od wielu lat w przypadku ILO nie sprawdziły się w zadowalającym stopniu na poziomie europejskim z trzech powodów. Po pierwsze, za decyzje podejmowane w Genewie odpowiada wyłącznie rząd ratyfikujący konwencję mającą wejść w życie. Po drugie, decyzje ILO ograniczają się często do standardów „najniższego wspólnego mianownika światowego”, zaś decyzje europejskie często wnoszą znaczące różnice w codzienne życie pracowników. Po trzecie, wypełnianie postanowień Dyrektyw Unii i układów partnerów społecznych jest obowiązkowe, i istnieją różnorodne struktury prawne i kontrolne gwarantujące ich efektywne wdrażanie.

Jeśli kraje uczestniczące w projekcie mają zmaksymalizować swój wpływ na poziomie europejskim, należy zmodyfikować bieżące zachowania konkurencyjne, tam gdzie one występują. Uświadomienie sobie tego faktu na poziomie operacyjnym ma odzwierciedlenie w krajowych planach działania, a także ma miejsce coraz ściślejsza współpraca na poziomie technicznym nawet między konkurującymi ze sobą organizacjami. Jednakże stopień wsparcia dla faktycznej współpracy na poziomie najwyższych czynników decyzyjnych jest zróżnicowany w poszczególnych krajach

iv) Od konfliktu do zaufania, szacunku i współpracy.

Krajowi partnerzy społeczni we wszystkich krajach zidentyfikowali szereg kwestii dotyczących relacji, które często pojawiają się w mniej dojrzałych systemach dialogu społecznego. Należy przypomnieć, że skoro większość krajów uczestniczących w projekcie wychodziła z centralnie sterowanego systemu gospodarczego, partnerstwo społeczne na poziomie europejskim było już włączone instytucjonalnie do europejskiego procesu politycznego od ponad 20 lat, a krajowe systemy partnerstwa społecznego w niektórych krajach istniały już od ponad wieku.

We wszystkich krajach uczestniczących w projekcie wspomniano o potrzebie większego zaufania i szacunku w dialogu społecznym jako elemencie niezbędnym dla efektywności partnerów społecznych. Oprócz tego wspólnego problemu, środowisko dla tworzenia relacji raportowano jako trudniejsze w krajach bałtyckich Litwie, Łotwie i Estonii oraz w Rumunii i Turcji. W niektórych z tych krajów, z powodu niskiej frekwencji na konferencjach ze strony grupy jednego z partnerów społecznych lub niechęci do

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”


pracy w zespole innym niż „pracodawców” lub „związków zawodowych”, nie było możliwe zorganizowanie wspólnej pracy poza sesją plenarną. Z drugiej strony skali znalazły się kraje, takie jak Republika Czeska, Słowenia i Polska, gdzie nawiązano relatywnie bliskie relacje.

Nie ulega wątpliwości, że w niektórych krajach występują pewne typowe ograniczające nastawienia;

- ✧ Skoro partnerzy społeczni nie mogą zgodzić się we wszystkim, to nie mogą zgodzić się w niczym;
- ✧ Naturalną rolą związków zawodowych i pracodawców jest opozycja wobec siebie, co sprawia, że „blokowanie i opozycja” są zachowaniami oczekiwanymi.

Dopóki partnerzy społeczni nie zajmą się wspólnie tymi kwestiami i nie ustanowią zwyczaju wspólnej pracy, nie będzie łatwo osiągnąć postępu w tym zakresie.

Patrząc na tę kwestię z pozytywnego punktu widzenia, podejście do tworzenia planów działania przyjęte przez partnerów społecznych pod koniec projektu było bardziej kreatywne i pozytywne niż wcześniej. Liczba wspólnych projektów, często finansowanych przez Komisję Europejską, wyraźnie wzrosła. Poniższy przypadek Chorwacji stanowi przykład zwiększenia liczby rozpoczętych projektów wspólnej pracy, w tym przypadku na poziomie sektorowym i dotyczących małych i mikro przedsiębiorstw.

<p>PRZYPADK – CHORWACJA Wspólne podejście do edukacji i szkolenia pracowników branży budowlanej</p>  <p><i>Gdy na chorwackim rynku pracy pojawił się niedobór pracowników budowlanych o adekwatnym podstawowym wykształceniu i umiejętnościach zawodowych, partnerzy społeczni postanowili w proaktywny sposób rozwiązać ten problem. We współpracy z władzami i instytucjami edukacyjnymi specjalizującymi się w budownictwie opracowali, wdrożyli i dopilnowali realizację programu szkoleń dla istniejących i nowych pracowników branży.</i></p>	<p><i>Projekt ten dotyczył również kwestii włączenia do społeczeństwa poprzez bezpośrednie skierowanie do pracowników o pewnym doświadczeniu w budownictwie, jednak o niewystarczającym stopniu wykształcenia podstawowego w ogólnym systemie szkolnictwa.</i></p> <p><i>W tym kontekście, w inicjatywie wykorzystano nieformalne i formalne metody nauczania w celu spełnienia konkretnych potrzeb uczestników. Uzyskano wsparcie w postaci rozporządzenia rządu określającego minimalne wymagania w zakresie kwalifikacji pracowniczych we wszystkich oprócz najmniejszych projektów budowlanych.</i></p> <p><i>Pierwszy, eksperymentalny cykl projektu zakończył się wiosną 2008 roku w szkole budowlanej w Cakovac, regionie znanym ze swoich firm i pracowników budowlanych. Do tej pory, trzy grupy pracowników z firm w regionach Sisak, Varazdin i Cakovac pomyślnie ukończyły program.</i></p> <p><i>Planuje się rozszerzenie inicjatywy na inne obszary wymagające interwencji.</i></p>
--	---

Partnerzy społeczni w krajach uczestniczących w projekcie proponowali, a w wielu przypadkach następnie wdrażali, działania zmierzające do celowego przyspieszenia procesu dojrzewania poprzez identyfikację wspólnych projektów umożliwiających uzyskanie rozwiązań „win/win”; dopasowywanie intensywnych agend krajowych do europejskich priorytetów; oraz dążenie do uczenia się od innych. Taki rozwój sytuacji trzeba powiązać z większą dostępnością środków europejskich na facylitację realizacji wspólnych projektów. Praktycznie w każdym przypadku nie ulegało wątpliwości, że, choć z różnych punktów wyjścia, relacje między partnerami społecznymi, mierzone parametrami takimi jak godność, szacunek i wysłuchanie drugiej strony, uległy znacznej poprawie między pierwszą a drugą konferencją. Choć możliwe, że wiele jeszcze pozostaje do zrobienia, to dzięki temu projektowi, innym inicjatywom i ogólnemu kontaktowi z „europejskim modelem partnerstwa” wystąpiła modelowa zmiana w relacjach panujących w większości krajów. W Turcji środki europejskie wykorzystano do przyspieszenia rozwoju dialogu społecznego na poziomie przedsiębiorstw, przewidując przyszłe wprowadzenie w kraju prawa europejskiego w dziedzinie informacji i konsultacji.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

PRZYPADEK – TURCJA

„Powołanie lokalnych rad informacyjno konsultacyjnych w gminach”



W ramach finansowanego ze środków europejskich projektu realizowanego w okresie od listopada 2006 do września 2007 związek zawodowy HAK-IS i władze gminy Konya porozumiały się w sprawie powołania rady informacyjno konsultacyjnej zgodnie z zasadami Dyrektywy UE z 2002 roku, jeszcze nie wdrożonej w Turcji.

Na mocy porozumienia osiągniętego we wrześniu 2007 i podpisanego przez Prezesa Generalnego HAK-IS i prezydenta okręgu miejskiego Konya ustanowiono Platformę Dialogu Społecznego Konya. Porozumienie miało na celu również ustanowienie ogólnego modelu powoływania i funkcjonowania rad zakładowych na poziomie przedsiębiorstw w Turcji.

Podczas opracowywania porozumienia w sprawie rady zakładowej, projekt obejmował stworzenie początkowej grupy mieszanej składającej się z 18 osób reprezentujących Gminę Miasta Konya, Organizację Związkową HIZMET IS i HAK-IS z prowincji Konya oraz trzy rady dzielnic należących do gminy miasta Konya.

Grupa badała i porównywała przykłady zakładowych rad informacyjno konsultacyjnych działających w Unii Europejskiej, aby poprawić zrozumienie ich pracy wśród członków grupy i ustanowić bazę dla porozumienia, które mogłoby sprawdzić się w lokalnym kontekście.

Projekt następnie rozszerzono na kolejnych 165 liderów z gminy miasta, dzielnic i związków zawodowych.

W porozumieniu zawarto szczegółowe ustalenia dotyczące powołania rad zakładowych, ich zakresu zadań i procedur operacyjnych w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 30 pracowników. Podczas gdy porozumienie to bazuje na Dyrektywie z 2002 roku, to jednak różni się od niego w pewnych ważnych aspektach.

Interesującym jest fakt, że choć porozumienie oparto na postanowieniach Dyrektywy UE, to pod kilkoma względami jest ono od niej różne. Znaczącym jest również, że porozumienie to nie jest wzorowane na konkretnym kształcie któregoś z rozmaitych europejskich krajowych modeli informacyjno konsultacyjnych.

Porozumienie to przewiduje ustanowienie rad w przedsiębiorstwach zatrudniających od 30 pracowników, a nie 50, jak zakłada Dyrektywa. Lista kwestii którymi mają zajmować się rady jest znacznie dłuższa i szersza niż bardziej ograniczona lista pozycji uwzględnionych w Dyrektywie. Natomiast porozumienie jest mniej szczegółowe niż dyrektywa, jeśli chodzi o precyzyjne definicje informacji i konsultacji oraz konkretne zapisy dotyczące radzenia sobie z okolicznościami podejmowania ważnych decyzji.

Prawda pozostaje taka, że zasadnicze elementy takie jak współpraca, zaufanie i szacunek stanowiące podstawę efektywnego dialogu dwustronnego mogą zostać zbudowane jedynie z czasem i przy pozytywnych wysiłkach. W ekstremalnych przypadkach, gdy przeszkody związane z wzajemnymi relacjami są chroniczne, nawet najbardziej usilne starania w zakresie innych kwestii nie zapewnią stronom efektywności.

v) Kwestie reprezentatywności i wpływ systemów negocjacji zbiorowych

We wszystkich krajach uczestniczących w projekcie, za wyjątkiem Turcji, efektywne organizacje pracodawców na poziomie krajowym o dobrowolnym członkostwie zasadniczo nie istniały do roku 1989, więc przedsiębiorcy dopiero po pewnym czasie zrozumieli, że powinni inwestować w organizacje odzwierciedlające wspólne poglądy podczas tworzenia polityki w skali makroekonomicznej. W kilku przypadkach, liczba członków związków zawodowych w krajach uczestniczących w projekcie szybko spadła przy jednoczesnej restrukturyzacji i prywatyzacji na ogromną skalę i programach inwestycji wewnętrznych, które zdominowały krajobraz ekonomiczny tych krajów.

Za wyjątkiem Słowenii, układy z wieloma pracodawcami na poziomie sektorowym lub poziomie krajowym nie zakorzeniły się jeszcze w żadnym z krajów uczestniczących w projekcie, a model ustalania płac jest zdominowany przez brak negocjacji zbiorowych lub negocjacji na poziomie przedsiębiorstwa. Oznacza to, że członkostwo w organizacjach pracodawców nie ma zasadniczego znaczenia dla zarządzania


“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

ustalaniem płac; członkowie organizacji pracodawców nie są przyzwyczajeni do udzielania mandatu negocjacyjnego osobom ich reprezentującym; a partnerzy społeczni mają wspólnie dość małe doświadczenie w wdrażaniu układów z wieloma pracodawcami. Czynniki te ograniczają zdolność krajowych partnerów społecznych do działania w imieniu swoich członków, a problem ten nasila się, gdy główne konfederacje związków zawodowych lub konfederacje pracodawców nie należą do organizacji partnerów społecznych poziomu europejskiego.

Nie jest to sytuacja typowa jedynie dla krajów uczestniczących w projekcie - w innych krajach, podczas gdy partnerzy społeczni nauczyli się lepszej współpracy nad kwestiami europejskimi, to wciąż polegają na pomocy rządowej w postaci przepisów prawa lub zapisów rozszerzających postanowienia na wszystkich zainteresowanych, aby móc realizować układy na poziomie wielu pracodawców.

Kwestie reprezentatywności i mandatu negocjacyjnego będą nadal zmniejszać zdolność europejskich partnerów społecznych do wdrażania porozumień osiągniętych na poziomie europejskim z efektywnością wymaganą od ich członków poziomu krajowego. Partnerzy społeczni w krajach uczestniczących w projekcie zaczęli wspólną pracę nad szeregiem projektów nie wymagających formalnego porozumienia, a pomagających utrwalić wartość partnerstwa społecznego, a w niektórych krajach, jak pokazuje powyższy polski przykład, osiągnięto formalne porozumienia co do kwestii kluczowych. Pozostaje pytanie, do jakiego stopnia ustanowione systemy układów z wieloma pracodawcami, które działają w większości „starych krajów członkowskich” stanowią warunek zasadniczy i niezbędny, aby partnerzy społeczni mogli efektywnie wdrażać decyzje poziomu europejskiego i europejskie porozumienia w ważnych kwestiach.

Poniższy przykład z Republiki Czeskiej ilustruje kwestie napotymane przez krajowych partnerów społecznych podczas wdrażania autonomicznych porozumień poziomu europejskiego.

<p>PRZYPADEK – REPUBLIKA CZESKA „Wdrażanie układów ramowych poziomu europejskiego”</p>  <p>Od wejścia do Unii Europejskiej w 2004 roku, partnerzy społeczni z Republiki Czeskiej podjęli szereg inicjatyw zmierzających do dalszego rozwoju dwustronnego dialogu społecznego. W ramach tego procesu pracowali nad krajowym wdrożeniem układów ramowych poziomu europejskiego dotyczących telepracy, molestowania i przemocy w pracy oraz stresu związanego z pracą.</p>	<p><i>Czescy partnerzy społeczni zmierzali się z dwiema ważnymi kwestiami. Po pierwsze, procentowy udział negocjacji zbiorowych na poziomie 30% w połączeniu z nastawieniem na negocjacje na poziomie przedsiębiorstwa utrudniał wdrażanie poprzez zbiorowe układy pracy.</i></p> <p><i>Po drugie, pomimo dużego znaczenia kwestii stresu i przemocy, ich ogólna świadomość wśród czeskich pracodawców i pracowników była niska. Przypadki telepracy były bardzo rzadkie w tym kraju.</i></p> <p><i>Dlatego partnerzy społeczni przyjęli trzy elementy postępowania. Przygotowali programy informacyjne i szkoleniowe w celu zwiększenia świadomości kwestii; wspólnie starali się przekonać rząd do wprowadzenia właściwych poprawek do kodeksu pracy; oraz zachęcali partnerów układów na poziomie przedsiębiorstw do realizacji porozumień w trakcie procesu negocjacyjnego.</i></p>
--	---

II. Pozyskiwanie zasobów i organizacja w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim

We wstępie do tej sekcji niniejszego raportu wspomnieliśmy o widocznym nastawieniu w zakresie „wniosków i działań” podczas konferencji na działania związane z pozyskiwaniem zasobów i organizacją w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim. W większości krajów pojęcia „pieniądze” i „ludzie” występowały na szczycie agendy przeszkód podczas „pierwszej konferencji”. Niestety, należy też zasugerować, że położenie głównego nacisku na działania związane jedynie z tymi kwestiami daje małe szanse na sukces w krajach, gdzie istnieją poważne strukturalne i związane z relacjami przeszkody dla funkcjonowania dwustronnego dialogu społecznego.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Nie oznacza to, że zidentyfikowane kwestie komunikacji, współpracy, zasobów finansowych i ludzkich, priorytetyzacji agend i nauki na najlepszych rozwiązaniach praktycznych są nieważne. W krajach, gdzie dialog dwustronny nie cierpi z powodu chronicznych problemów strukturalnych i dotyczących wzajemnych relacji, są to ważne kwestie do rozwiązania w celu poprawy efektywności. Z konferencji wynika, że ostry niedobór zasobów finansowych i ludzkich w większości organizacji można znacząco zredukować poprzez współpracę między organizacjami w celu wyeliminowania duplikacji; że wyznaczanie jasnych priorytetów w europejskiej agendzie, które są zgodne z krajowymi priorytetami skutkuje bardziej odpowiednim i łatwiejszym w zarządzaniu nakładem pracy; a nauka na sukcesach innych zapewnia nowe pomysły na organizację w celu optymalizacji efektywności



i) Zasoby finansowe i materialne

Obie strony partnerstwa społecznego w krajach uczestniczących w projekcie napotykają problem dużych nakładów pracy i ograniczonych zasobów. Po 1989 roku, związki zawodowe zazwyczaj odziedziczyły duże i zbiurokratyzowane organizacje i infrastrukturę wymagającą modernizacji i restrukturyzacji, aby poradzić sobie z malejącymi wpływami ze składek, w niektórych przypadkach. Organizacje pracodawców w większości przypadków zbudowano zaczynając od bardzo małej bazy i musiały one ciężko pracować, aby zabezpieczyć wkład ze strony członków z myślą o wspieraniu swojego rozwoju. Podczas przygotowań do wstąpienia do UE, partnerzy społeczni musieli radzić sobie z wymaganiami negocjacji akcesyjnych, trwającej restrukturyzacji ekonomicznej na ogromną skalę i konsultacji dotyczących całościowych zmian w krajowym kodeksie pracy w celu wdrożenia europejskiego *acquis communautaire*. Od tamtej pory musieli radzić sobie z praktyczną implementacją zmian prawnych i strukturalnych wśród swoich członków i organizacji członkowskich. Organizacje te zostały obłożone dużą ilością pracy do wykonania.

Wyznaczanie priorytetów, współpraca dla unikania duplikacji, rebilansowanie budżetów między kwestiami krajowymi i europejskimi oraz strategię zwiększania liczby członków pomogą zwiększyć efektywność. Krótkookresowo, krajowi partnerzy społeczni położyli duży nacisk na potrzebę zabezpieczenia dodatkowych zasobów zewnętrznych związanych z kwestiami europejskimi w celu poradzenia sobie z wymagającą agendą. Faktycznie, europejskie i krajowe wsparcie dla rozwoju efektywnego dialogu społecznego jest prawdopodobnie kluczowe dla rozwoju organizacji partnerów społecznych w krótkim i średnim okresie w celu umożliwienia im przetrwania ogromnych wyzwań w zakresie nakładu pracy i stania się organizacjami zrównoważonymi opartymi na przychodzie generowanym wewnątrz.

Początkowo podczas konferencji sugerowano, że krajowi partnerzy społeczni, którzy próbowali lokalizować zewnętrzne źródła finansowania mieli trudności z identyfikacją właściwych linii budżetowych; opracowaniem zadowalających propozycji projektów; oraz efektywnym monitorowaniem i raportowaniem. W wyniku zdobycia doświadczenia, szkoleń i wsparcia praktycznego udzielonego przez partnerów społecznych poziomu europejskiego w ramach tego projektu w zakresie identyfikacji i zabezpieczania zasobów zewnętrznych, związki zawodowe i pracodawcy zaczęli częściej i efektywniej korzystać ze środków europejskich. Poniższy przypadek Słowenii pokazuje jak krajowi partnerzy społeczni pozyskali środki europejskie przeznaczone na współpracę w nowym ważnym obszarze polityki zatrudnienia.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

<p>PRZYPADEK – SŁOWENIA „Większa mobilność” – wspólny projekt zwiększenia mobilności geograficznej i zawodowej.</p>  <p><i>Słoweńscy partnerzy społeczni współpracują z departamentami rządu, prywatnymi agencjami rekrutacyjnymi, organizacjami pozarządowymi i Komisją Europejską w celu zwiększenia mobilności geograficznej i zawodowej pracowników.</i></p>	<p><i>Projekt zmierza do opracowania krajowego planu działań z myślą o pokonaniu istniejących barier dla mobilności i stworzeniu bardziej pozytywnego nastawienia wśród słoweńskich pracowników do zmiany zawodu.</i></p> <p><i>Projekt ten odzwierciedla koncentrację na poziomie europejskim na zatrudnialność i stanowi bardzo praktyczny przykład działania na rzecz realizacji koncepcji zatrudnialności w konkretnych warunkach krajowych. Zapewnia on również praktyczną platformę, na której można dalej budować dialog społeczny w danym kraju.</i></p> 
---	--

Zapewnienie dochodu z projektów wspierającego rozwój wspólnych inicjatyw i pomagającego budować zasoby ludzkie organizacji partnerów społecznych jest obecnie kluczowe i pozostanie takim w średnio-terminowej przyszłości. Jednakże w dłuższym terminie, jasnym jest, że zależność od dochodów z projektów nie może stanowić zrównoważonej alternatywy dla starań w celu osiągnięcia samowystarczalności poprzez zwiększanie liczby członków, rozwój usług i współdzielenie zasobów w ramach współpracy lub zmian strukturalnych.

Możliwe, że zapewnienie finansowania z zewnątrz zwłaszcza w celu wsparcia organizacji w tworzeniu zrównoważonych średnioterminowych biznesplanów może być opłacalną inwestycją, jeśli celem końcowym jest długoterminowa samowystarczalność. Jednym ze sposobów, w jaki to osiągnano jest ustanowienie mechanizmów uczenia się od organizacji związków zawodowych i pracodawców z długą historią sukcesów w "starych krajach Unii". Jest to niezaprzecalnie wartościowa metoda, jednak należy pamiętać, że ten proces ma swoje ograniczenia. W przypadku takich organizacji, duża część ich obecnego sukcesu opiera się na długiej historii negocjacji zbiorowych z wieloma pracodawcami. Takie doświadczenie jest cenne jedynie, jeśli organizacje partnerów społecznych w krajach uczestniczących w projekcie mogą wdrażać podobne systemy zwiększania bazy członkowskiej i swoich wpływów. Dotychczasowe doświadczenia na tym froncie nie są obiecujące. Negocjacje z udziałem wielu pracodawców zmierzają w kierunku bardziej zdecentralizowanego podejścia w większości starych krajów Unii. Jeśli mają być one sukcesem, przyszłe inwestycje z myślą o wspieraniu organizacji w rozwijaniu zrównoważonych długoterminowych biznesplanów będą musiały być bardziej kreatywne.

ii) Jakość i liczebność zasobów ludzkich

Finansowe przeszkody dotyczące organizacji partnerów społecznych przełożyły się na niedobór osób dysponujących doświadczeniem i umiejętnościami pozwalającymi skutecznie zarządzać kwestiami europejskimi. Niezależnie od kwestii przeszkód finansowych przy zatrudnianiu nowego personelu, organizacje partnerów społecznych sugerowały, że należało podjąć działania niezbędne do poprawy skuteczności bieżących działań osób, departamentów i organizacji. Sugerowały one też, że identyfikacja konkretnych kompetencji wymaganych do skutecznego udziału w międzynarodowych spotkaniach partnerów społecznych; ocena całkowitej zdolności organizacyjnej do osiągnięcia sukcesu; oraz identyfikacja deficytów umiejętności i sposobów zaradzenia im wśród obecnie zatrudnianych lub dostępnych osób, były ważnymi potrzebami we wczesnej fazie projektu i kwestie te nadal były podkreślane w tworzonych w ramach projektu planach działań każdej organizacji partnerów społecznych.

Kluczowym problemem w zakresie umiejętności personelu w większości organizacji była trudność ze znalezieniem osób o odpowiednich umiejętnościach technicznych *i jednocześnie językowych*. Osoby z danego kraju o umiejętnościach technicznych najbardziej odpowiednich do udziału w międzynarodowych

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

dyskusjach i negocjacjach nie mają wiedzy w zakresie innych europejskich systemów, a co najważniejsze brakuje im znajomości języków obcych niezbędnej do pracy nad obcojęzycznymi złożonymi dokumentami i udzielania się w nieformalnych dyskusjach poza spotkaniami z udziałem tłumaczy. Ogólnie rzecz biorąc, podczas gdy młodsze osoby z personelu posiadają dobrą znajomość języków obcych, słabiej orientują się one w aspektach technicznych niezbędnych do realizacji działań.

Taka niezgodność umiejętności językowych i technicznych stanowiła zagadnienie widoczne w niektórych z wcześniejszych krajowych planów działań powstałych na krajowych konferencjach. Generalnie, plany działań partnerów społecznych związane z projektem koncentrowały się na dwóch obszarach:


- i. Przeprowadzenie audytów lub „tworzenie map” dostępnych umiejętności językowych i technicznych w celu lepszego wykorzystania istniejących zasobów i wyznaczenia priorytetów dla działań rekrutacyjnych, szkoleniowych i rozwojowych; oraz
- ii. Zapewnienie przyspieszonych możliwości szkoleń „technicznych” dla młodszych osób, takich jak intensywne warsztaty szkoleniowe, praktyki zawodowe i fundowanie roli „obserwatorów” na spotkaniach w ramach dialogu społecznego w UE.

W celu zapewnienia wsparcia w tworzeniu mapy istniejących umiejętności, europejscy partnerzy społeczni skorzystali z projektu do zamówienia opracowania konkretnego narzędzia do identyfikacji ważnych kwalifikacji osobistych i technicznych; zapewnienia bazy do organizacji i indywidualnej oceny w świetle wymaganych kwalifikacji; i zaoferowania prostego procesu opracowania planów rozwoju organizacyjnego i osobistego obejmujących pomysły na rozwój przy niskich lub zerowych budżetach. Wykaz kompetencji wykorzystano również jako narzędzie do oceny kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych na nowe stanowiska, których objęcie oznacza odpowiedzialność za europejski dialog społeczny.


Kwestia przyspieszonego nauczania była poruszana na różne sposoby przez pracodawców i związki zawodowe. Uczestnicy projektu ze strony związków zawodowych podkreślali problemy językowe w większym stopniu, niż uczestnicy ze strony pracodawców. W konsekwencji, ETUC mocno zainwestował w zapewnienie kursów języka angielskiego dla specjalistów technicznych i formalne szkolenia techniczne dla młodszego personelu już dobrze znającego język angielski. Poniższy przypadek praktyczny zawiera sprawozdanie litewskiego uczestnika programu szkoleń i mentoringu ETUC.

W przypadku pracodawców, problem niezgodności kompetencji rozwiązywano poprzez zapewnienie „obserwatorskich” fundowanych miejsc na kluczowych spotkaniach i w programach szkoleń osobistych/mentoringu dla osób wymagających dalszego rozwijania umiejętności technicznych. Jednocześnie, takie rozwiązanie pozwalało bardziej doświadczonym technicznie osobom korzystać na międzynarodowych spotkaniach z obecności kolegi z tego samego kraju o lepszej znajomości języka obcego.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

<p>PRZYPADEK – LITWA Wykorzystanie nowych narzędzi do wspierania rozwoju dialogu społecznego – program szkoleń i mentoringu dla partnerów społecznych z UE</p>  <p><i>Rasita Martišiene z litewskiej konfederacji związków zawodowych LPSK uczestniczyła w programie szkoleń i mentoringu zaprojektowanym i zarządzanym przez ETUC.</i></p> <p><i>Rasita wyjaśnia; “Bardzo interesował mnie kurs dla liderów związkowych organizowany co roku przez ETUI, lecz był on po prostu zbyt drogi dla naszej organizacji”</i></p>	<p><i>.... kiedy zobaczyłam zaproszenie do udziału w programie szkoleń i mentoringu pomyślałam, że to świetna okazja aby dowiedzieć się czegoś więcej o międzynarodowym ruchu związkowym, zwłaszcza że już pracowałam jako koordynator spraw międzynarodowych w mojej organizacji”. Uczestniczka opisała program jako wyjątkowo praktyczny, mówiąc: “... program pomógł mi lepiej zrozumieć strukturę instytucji Unii Europejskiej i przekazać informacje otrzymywane przez naszą konfederację z tych instytucji właściwym osobom w moim związku zawodowym. Program pomógł też naszemu związkowi zawodowemu znaleźć i wyznaczyć osoby o odpowiedniej wiedzy fachowej zdolne do efektywnej pracy w grupach roboczych ETUC i strukturach UE”.</i></p>
--	---

Partnerzy społeczni wykorzystali też środki europejskie do kształtowania własnych programów budowania umiejętności, co widać w poniższym węgierskim przypadku praktycznym.

<p>PRZYPADEK – WĘGRY „Wspólna wizyta studyjna facylitująca sektorowy dialog społeczny”</p>  <p><i>W celu zwiększenia umiejętności sektorowych partnerów społecznych i facylitacji samego dialogu społecznego, zorganizowano wizyty studyjne na spotkaniach w ramach dialogu społecznego poziomu europejskiego. Od 2005 roku wizyty objęły uczestników z przemysłu chemicznego, elektro-maszynowego, obróbki maszynowej i górnictwa, a także sektora usług publicznych, pocztowego, transportu lotniczego, usług komunalnych i wodociągowego.</i></p>	<p><i>Dwu- lub trzydniowe wizyty studyjne facylitują regularne i personalne kontakty między węgierskimi partnerami społecznymi i ich odpowiednikami z UE oraz stanowią ważną okazję dla uczestników do czerpania wiedzy z działań na poziomie europejskim.</i></p> <p><i>Wizyty studyjne mają przede wszystkim na celu pokonanie ciągłej słabości węgierskiego dialogu społecznego na poziomie sektorowym, lecz zainspirowały one też inne lokalne inicjatywy i wpłynęły na praktykę prowadzenia krajowego i sektorowego dialogu społecznego.</i></p>
--	---

iii) Komunikacja i współpraca między- i wewnątrzorganizacyjna

Istnienie licznych organizacji reprezentujących prowadziło do zaostrzenia kwestii niedoboru zasobów gdyż już ograniczone zasoby ludzkie w różnych organizacjach duplikują pracę nad tymi samymi kwestiami priorytetowymi i czynią znaczne inwestycje w debatę pomiędzy organizacjami i koordynację. W krajach, gdzie kwestie o podłożu strukturalnym lub konkurencyjnym nie były przeszkodami nie do pokonania dla współpracy między organizacjami, kwestie praktyczne dotyczące współpracy i komunikacji nadal dominowały w dyskusji. Kwestie te były związane z potrzebą zidentyfikowania wspólnej listy priorytetów między organizacjami; uzgodnienia wspólnych mandatów do dyskusji i negocjacji na szczeblu europejskim; znalezienia procesów do wdrażania decyzji szczebla europejskiego; ustalenia regularnych i niezawodnych przepływów informacji; oraz współdzielenia zasobów w celu odniesienia się do uzgodnionych priorytetów zamiast duplikowania działań odnośnie tylko najważniejszego punktu lub punktów agendy.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Wewnątrz organizacji, poprawa współpracy wewnątrzorganizacyjnej między osobami odpowiedzialnymi za kwestie krajowe i międzynarodowe i komunikowanie kwestii europejskich w pozytywny sposób pracownikom, członkom i opinii publicznej stanowiły poważny problem dla wielu organizacji. Dowody na poważne sukcesy w rozwiązywaniu tego problemu nie były liczne. Po pierwsze, z powodu przeszkadzających negatywnych aspektów mnogości partnerów społecznych, a po drugie gdyż krajowa i międzynarodowa kadra organizacji partnerów społecznych jest po prostu zbyt zapracowana, aby poświęcić tyle uwagi, ile potrzeba do uzyskania efektywnej komunikacji. Jednakże, w niemal wszystkich krajach raportowano postęp w radzeniu sobie z koordynacją między federacjami pomimo mnogości organizacji. Przykłady to Rumunia, poprzez ustanowienie międzykonfederacyjnych grup roboczych, a w przypadku pracodawców to Węgry i Polska.

Jedną z zalet serii konferencji projektowych był fakt, że zmusiły one uczestników do odłożenia na bok codziennych kwestii i ustaleń i skoncentrowania się na procesie lepszej współpracy. To właśnie wytworzyło lepsze zrozumienie problemu i wygenerowało konkretne pomysły na jego rozwiązanie. W szeregu krajów, partnerzy społeczni zidentyfikowali ważne kwestie i mogli rozpocząć wspólną pracę lub projekty z wykorzystaniem środków zewnętrznych lub bez nich. Z przykładów ilustrujących niniejszy dokument widać, jak polscy partnerzy społeczni zareagowali na bieżący kryzys gospodarczy i finansowy oraz jak słoweńscy partnerzy społeczni skorzystali ze środków zewnętrznych odnośnie kwestii zwiększenia mobilności na rynku pracy. Jednakże, znalezienie czasu, zasobów i odpowiedniego miejsca na liście priorytetów organizacji w celu realizacji pomysłów pozostają ważnymi przeszkodami dla postępu w szeregu krajów.

iv) Dopasowanie agendy UE i krajowych

Na pierwszych konferencjach często wyrażana krytyka odnośnie agendy europejskiego dialogu społecznego dotyczyła braku przystawiania kilku kwestii do krajowych priorytetów. Chociaż wielu z krajowych partnerów społecznych pracowało bardzo ciężko indywidualnie i wspólnie nad wdrożeniem układów ramowych poziomu europejskiego, często sugerowano, że rozwiązanie tych kwestii konkurowało o czas z bardzo intensywną agendą krajową zdominowaną przez zmiany strukturalne i dogłębne rewizje podstaw kodeksu pracy. Przy braku większej komplementarności europejskich i krajowych interesów nie dziwi, że zbilansowanie finansowych, materialnych i ludzkich zasobów poświęconych rozwiązywaniu kwestii poziomu europejskiego było uważane za nieodpowiednio niskie.

Pod koniec programu krytycyzm ten znacznie osłabł, gdyż agenda europejska objęła nowe kwestie, takie jak uczenie się przez całe życie, starzejąca się kadra pracownicza, integracja zmarginalizowanych pracowników i pracowników znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji, flexicurity, restrukturyzacja i praktyczne analizy rynków pracy oraz implikacje dla tworzenia polityki zatrudnienia w przyszłości. Na koniec, organizacje partnerów społecznych zaczęły rozumieć, że nie wszystkie „priorytety” poziomu europejskiego muszą otrzymywać taki sam priorytet lub stopień intensywności prac na poziomie krajowym. To pozytywna oznaka, że zaczęto priorytetyzować kwestie wymagające zainwestowania większej uwagi.

v) Współpraca z innymi krajami

Zwłaszcza w mniejszych krajach zdano sobie sprawę, że aby mieć wpływ na tworzenie polityki europejskiej muszą one zawiązywać koalicje z partnerami społecznymi w krajach o podobnych problemach. Dobrym przykładem jest tu bałtyckie przymierze Łotwy, Litwy i Estonii oraz ich związki z krajami skandynawskimi. Uzgadnianie stanowisk w obszarach, gdzie kraje muszą współpracować w kwestiach tworzenia polityki nabrało charakteru bardziej proaktywnej współpracy w zakresie kwestii związanych z polityką zatrudnienia.

4. Ocena metodologii i rezultatów projektu

Pod każdym względem projekt opisywany w niniejszym raporcie jest projektem ważnym. Jeśli chodzi o liczbę, to objął on 12 krajów, a ponad 500 reprezentantów związków zawodowych i organizacji pracodawców wzięło udział w 24 wspólnych krajowych konferencjach. Projekt pochłonął wiele czasu i energii ze strony organizacji europejskich partnerów społecznych oraz kadry i członków związków zawodowych i organizacji pracodawców z krajów uczestniczących w projekcie. Na poziomie europejskim i krajowym, i tak zapracowany personel poświęcił cenny czas na organizację konferencji, pozyskanie i poinformowanie odpowiednich uczestników oraz wytworzenie opartych na działaniach notatek ze spotkań. Na poziomie krajowym partnerzy społeczni realizowali często trudne zadania przy już napiętej agendzie krajowej, a europejscy partnerzy społeczni opracowali szeroką gamę narzędzi pomocnych w realizacji założeń programu.

Na koniec tego długiego i złożonego procesu należy zadać dwa proste pytania: *“Czy było warto?”* i *“Czego się nauczyliśmy?”* Prosta analiza objęłaby przegląd raportowanej realizacji planów działań opracowanych na początkowej konferencji do czasu zorganizowania następnej konferencji od roku do dwóch lat później. Bardziej złożony przegląd zawierałby ocenę czy integracja i skuteczność krajów uczestniczących w projekcie w ramach europejskiego dialogu społecznego poprawiła się w okresie od 2004 roku, a jeśli tak, to w jakim stopniu stało się to na skutek realizacji tego projektu?

Oba pytania są obiektem szczegółowej analizy w następujących paragrafach, jednak wynik tej analizy można podsumować w czterech punktach:

- I. W przypadku większości krajów, ich integracja z procesem europejskiego dialogu społecznego znacznie się powiększyła. Kilka krajów poprawiło swój wpływ na decyzje na szczeblu europejskim i podjęło poważne kroki w kierunku wdrożenia umów poziomu europejskiego.
- II. Jeśli chodzi o realizację konkretnych i szczegółowych planów działania opracowanych podczas konferencji, wystąpiły bardzo zróżnicowane rezultaty. Większość krajów poważnie potraktowała swoje plany działania i raportowała znaczne postępy w ich realizacji. Za najtrudniejsze kwestie uznano problemy strukturalne, które, w niektórych krajach, ograniczyły postęp w praktycznych działaniach w zakresie pozyskiwania zasobów i w zakresie organizacji;
- III. Oprócz uzyskania szczegółowej analizy rezultatów podejmowanych działań, było jasne praktycznie w każdym kraju, że relacje między partnerami społecznymi mierzone kwestiami takimi jak szacunek, godność, gotowość do szukania wspólnych agend i słuchania drugiej strony, przeszły diametralną zmianę; oraz
- IV. Działania podjęte w ramach tego projektu połączyły się z możliwościami oferowanymi w ramach innych inicjatyw, a zwłaszcza funduszy dostępnych dla partnerów społecznych na realizację wspólnych projektów, aby poprawić funkcjonowanie partnerstwa społecznego w większości krajów.

W celu dokładniejszej analizy charakteru i skali skuteczności projektu, ta sekcja niniejszego raportu została poświęcona trzem kwestiom;

- i) Jak krajowi partnerzy społeczni poradzili sobie z wdrażaniem planów działań z pierwszej konferencji;
- ii) Skuteczność związanych z projektem inicjatyw partnerów społecznych poziomu europejskiego;
- iii) Refleksje na temat metodologii projektu.

i. Wdrażanie planów działań z pierwszej konferencji

Podczas każdej z drugich konferencji, krajowi partnerzy społeczni przedstawili informacje o realizacji planów działań z pierwszej fazy; dyskutowali w grupach roboczych i na sesji plenarnej o adaptacji tych

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

planów w świetle zdobytego doświadczenia i zmienionych priorytetów; oraz wyciągali wnioski dotyczące przyszłych priorytetowych potrzeb i kwestii.

Plany działań przyjęte przez krajowych partnerów społecznych podczas pierwszej konferencji różniły się co do długości, szczegółowości i tematyki na której się koncentrowano. Prawdopodobnie najbardziej wszechstronne plany działań przyjęto w Republice Czeskiej i Chorwacji. Jednak nawet tam, gdzie plany działań były dość krótkie, a cele ogólnikowe, na przykład na Litwie, Łotwie i w Turcji, to wciąż stanowiły one znaczne i realne wyzwanie dla zainteresowanych organizacji. Podczas gdy rezultaty były różne, wszyscy krajowi partnerzy społeczni mogli zaprezentować poprawę swojej efektywności i każdy mógł wskazać obszary wymagające dalszej pracy. W poniższych tabelach przedstawiono obszary, w których związki zawodowe i pracodawcy najczęściej raportowali pozytywne rezultaty; oraz przeszkody w czynieniu postępów; a także obszary, w których ważne były przyszłe działania. Kwestie wymieniono według częstotliwości raportowania.

Liczba krajów uczestniczących w projekcie raportujących poprawę efektywności między pierwszą a drugą konferencją (N=12 krajów)						
Funkcjonowanie dwustronnego dialogu społecznego i relacje między partnerami społecznymi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poprawa koordynacji wewnątrz organizacji pracodawców i związków zawodowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poprawa umiejętności kadry technicznych kadry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poprawa znajomości języków obcych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liczba krajów uczestniczących w projekcie raportujących kwestię przeszkadzającą w poprawie efektywności (N=12 krajów)						
Słaba koordynacja wewnątrz organizacji pracodawców i związków zawodowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negatywne nastawienie rządu do autonomicznego dialogu społecznego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niechęć pracodawców do angażowania się w dwustronny dialog społeczny bipartite social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak odpowiednio przeszkolonej kadry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ograniczenia finansowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ograniczenia w związku ze słabą znajomością języków obcych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Liczba krajów uczestniczących w projekcie raportujących obszar, gdzie należy przeprowadzić działania w przyszłości (N=12 krajów)											
Lepsza koordynacja w grupach związkowych i pracodawców	BU										
	HR										
	TK										
	RO		BU								
	EE		HR								
	HU		TK								
	SK		RO								
	LT		HU		TK						
	PL		SV		HR						
	LV		SK		SV						
	CZ		P		SK						
			LT		EE						
Ulepszenie systemu dwustronnego dialogu społecznego											
	Przesunięcie kwestii europejskich w górę agendy krajowej										
Przekonanie rządu do stworzenia większej przestrzeni dla dialogu społecznego											
	Poprawa bazy umiejętności w organizacjach										
Lepsza komunikacja w zakresie kwestii europejskich z członkami i opinią publiczną											
	Zwiększenie zaangażowania pracodawców w dialog społeczny										

Powyższe ilustracje tworzą interesujący obraz, gdy porówna się obszary, w których uzyskano poprawę z problemami, które hamują postęp i obszarami zidentyfikowanymi jako wymagające działań w przyszłości. Można wyciągnąć następujące ogólne wnioski;

- ✧ Obszary, w których raportowano największą poprawę pozostają obszarami wymagającymi największej uwagi dla poczynienia postępu. Są to poprawa funkcjonowania dwustronnego dialogu społecznego i zapewnienie lepszej współpracy między członkami organizacji pracodawców i związków zawodowych;
- ✧ Raportowano pewne postępy w budowaniu umiejętności zasobów ludzkich w organizacjach partnerów społecznych niezbędnych do działania na poziomie europejskim, jednak i w tym obszarze należy prowadzić dalsze starania;
- ✧ Raportowano niewielki postęp w podejściu rządu do dwustronnego dialogu społecznego i gotowości pracodawców do zaangażowania. W krajach, gdzie stanowiło to problem na początku projektu, pozostaje to problemem;
- ✧ Chociaż po konferencjach nie zaraportowano postępu w przesuwaniu kwestii europejskich w górę rankingów krajowych priorytetów, jasnym jest, że krajowi partnerzy społeczni w większości krajów ciężko pracowali nad wdrażaniem układów ramowych poziomu europejskiego. Co ciekawe, w planach działań na przyszłość pojawiła się nowa i powiązana kwestia dotycząca komunikacji kwestii europejskich do członków organizacji i do opinii publicznej.

ii. Skuteczność związanych z projektem inicjatyw partnerów społecznych poziomu europejskiego

Podczas całego projektu europejscy partnerzy społeczni zidentyfikowali i pracowali nad kwestiami, co do których było jasne, że wsparcie europejskie przy rozwiązywaniu wspólnych kwestii wniosłoby wartość dodaną. Dlatego zakres projektu zwiększał się stopniowo, aby objąć pewną liczbę konkretnych i ciągłych działań zmierzających do wspierania krajów uczestniczących w projekcie w zrealizowaniu swoich celów. Partnerzy społeczni poziomu europejskiego pracowali nad pięcioma wspólnie określonymi problemami;

- ✧ *Zabezpieczenie dodatkowych zasobów* – wsparcie w identyfikacji źródeł finansowania w celu zwiększenia efektywności dialogu społecznego i pomocy w składaniu odpowiednich wniosków.

„Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ *Audyt możliwości organizacyjnych i indywidualnych* – zapewnienie narzędzi do facylitacji analizy kompetencji organizacji i personelu w zakresie skutecznego zaangażowania w europejskim dialogu społecznym;
- ✧ *Szkolenia i rozwój* – stwarzanie możliwości personelowi uczestniczących organizacji do korzystania z dającego nowe doświadczenie uczestnictwa w spotkaniach na poziomie europejskim; uczestnictwa w programach szkoleniowych; otrzymywania mentorów w zakresie dialogu społecznego w UE; uczestnictwa w kursach językowych;
- ✧ *Poprawa komunikacji* – stworzenie „punktu z pełną ofertą” informacji związanych z dialogiem społecznym i przydatnych partnerom społecznym oraz stworzenie możliwości tłumaczenia ważnej dokumentacji do użytku krajowego i rozpowszechniania.
- ✧ *Przypadki rozwiązań praktycznych* – identyfikacja i przygotowanie krótkich analiz konkretnych przypadków skutecznych działań, niektórych podjętych podczas realizacji krajowych planów działania opracowanych w ramach projektu.

W centrum każdego z podejść znalazły się internetowe „archiwa zasobów” związków zawodowych i pracodawców dostępne bezpośrednio z witryn internetowych każdego z europejskich partnerów społecznych⁴. Zaczynając od minimalnych zasobów w 2005 roku, serwisy te stały się ważnymi ośrodkami oferującymi bazy zasobów, użytecznymi również dla użytkowników spoza krajów uczestniczących w projekcie.

Zabezpieczenie dodatkowych zasobów – wszyscy krajowi partnerzy społeczni zidentyfikowali jako przeszkody potrzebę zabezpieczenia dodatkowych zasobów związanych z kwestiami europejskimi i budowaniem zdolności do prowadzenia dialogu społecznego. Ci krajowi partnerzy społeczni, którzy próbowali lokalizować zewnętrzne źródła finansowania mieli trudności z identyfikacją właściwych linii budżetowych; opracowaniem zadowalających propozycji projektów; oraz efektywnym monitorowaniem i raportowaniem. Początkowym rozwiązaniem była organizacja w Brukseli warsztatów w celu identyfikacji głównych linii budżetowych, protokołów wdrażania i wymagań w zakresie monitoringu i raportowania. Z czasem, „uniwersalna” usługa stała się dopasowanym indywidualnie źródłem porad i wsparcia dla organizacji zgłaszających konkretne propozycje budżetów.

Z opisów programów roboczych krajowych partnerów społecznych i przykładów rozwiązań praktycznych jasno wynika, że znacznie wzrosło wykorzystanie środków zewnętrznych przez krajowych partnerów społecznych. Choć nie posiadamy obiektywnych danych, z drugiej konferencji i przedstawionych przykładów rozwiązań praktycznych jasno wynika, że niektóre kraje uzyskały wewnętrzną zdolność do aplikowania i zarządzania projektami finansowanymi z zewnątrz, i te organizacje znacznie intensywniej niż inne wykorzystują takie możliwości.

Audyt zdolności organizacyjnych – zrozumienie konkretnych kompetencji wymaganych do skutecznego udziału w spotkaniach międzynarodowych partnerów społecznych; ocena całkowitej zdolności organizacyjnej do osiągnięcia sukcesu; oraz identyfikacja braków umiejętności i środków zaradzenia im u poszczególnych osób podkreślano jako ważne potrzeby na początku projektu i często wspomniano o nich w planach działań organizacji partnerów społecznych.

Europejscy partnerzy społeczni zamówili opracowanie konkretnego narzędzia do identyfikacji najważniejszych kwalifikacji osobistych i technicznych; zapewnienia bazy do organizacji i indywidualnej oceny w świetle wymaganych kwalifikacji; i zaoferowania prostego procesu opracowania planów rozwoju organizacyjnego i osobistego obejmujących pomysły na rozwój przy niskich lub zerowych budżetach. Wykaz kompetencji wykorzystano również jako narzędzie do oceny kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych na nowe stanowiska, których objęcie oznacza odpowiedzialność za europejski dialog społeczny.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Opracowane materiały mają formę narzędzia do samodzielnej oceny i są dostępne w witrynach internetowych archiwów zasobów związków zawodowych i pracodawców. Nie mamy informacji odnośnie intensywności ich wykorzystywania.

Szkolenia i rozwój - kluczowym problemem w zakresie umiejętności personelu w większości organizacji była trudność ze znalezieniem osób o odpowiednich umiejętnościach technicznych *i jednocześnie* językowych. Osoby z danego kraju o umiejętnościach technicznych najbardziej odpowiednich do udziału w międzynarodowych dyskusjach i negocjacjach nie miały wiedzy w zakresie innych europejskich systemów, a co najważniejsze brakowało im znajomości języków obcych niezbędnej do pracy nad obcojęzycznymi złożonymi dokumentami i udzielania się w nieformalnych dyskusjach poza spotkaniami z udziałem tłumaczy. Ogólnie rzecz biorąc, podczas gdy młodsze osoby z personelu posiadały dobrą znajomość języków obcych, słabiej orientowały się one w aspektach technicznych niezbędnych do realizacji działań.

Pracodawcy i związki zawodowe na różny sposób podeszli do zaradzenia takiej niezgodności umiejętności. Uczestnicy projektu ze strony związków zawodowych podkreślali problemy językowe w większym stopniu, niż uczestnicy ze strony pracodawców. W konsekwencji, ETUC zainwestował w zapewnienie kursów języka angielskiego dla specjalistów ze związków zawodowych i formalnych szkoleń w zakresie mechanizmów i procesów dialogu społecznego UE dla młodszego personelu już dobrze znającego język angielski. Program ten opisano bardziej szczegółowo w litewskim przypadku rozwiązań praktycznych streszczonym wcześniej w niniejszym raporcie. Frekwencja na szkoleniach i sesjach mentoringu ETUC była dobra i zorganizowano trzy tury od stycznia 2008 z udziałem ponad 60 przedstawicieli związków zawodowych. Pracodawcy i związki zawodowe powołali też inicjatywę „konferencji na żądanie” w celu wspierania organizacji krajowych konferencji w krajach uczestniczących w projekcie dla dalszego wdrażania rezultatów dialogu społecznego UE na poziomie krajowym. W 2008 roku ETUC zorganizował siedem konferencji w Republice Czeskiej, Estonii, Łotwie, Litwie, Polsce, Słowacji i Turcji⁵. BUSINESSEUROPE zorganizował trzy konferencje w latach 2007/8 w Słowenii, Węgrzech i Polsce.

W przypadku pracodawców, problem niezgodności kompetencji rozwiązywano poprzez zapewnienie „obserwatorskich” fundowanych miejsc na kluczowych spotkaniach i w programach szkoleń osobistych/mentoringu dla osób wymagających dalszego rozwijania umiejętności technicznych. Jednocześnie, takie rozwiązanie pozwalało bardziej doświadczonym technicznie osobom korzystać na międzynarodowych spotkaniach z obecności kolegi z tego samego kraju o lepszej znajomości języka obcego. Program organizowany przez pracodawców ma mniej formalną strukturę niż jego odpowiednik w ETUC i opiera się na zestawianiu indywidualnie opracowanych programów dla każdego z uczestników.

Poprawa komunikacji – Inicjatywy zmierzające do poprawy komunikacji koncentrowały się w dwóch obszarach. Po pierwsze, wyrażana potrzeba stworzenia „punktu z pełną ofertą” informacji odnoszących się do dialogu społecznego i przydatnych linków do innych stron doprowadziła do powołania stron internetowych archiwów zasobów pracodawców i związków zawodowych istniejących obecnie. Drugim ważnym elementem usprawniającym komunikację jest finansowanie tłumaczenia układów zawieranych w ramach europejskiego dialogu społecznego na języki krajów uczestniczących w projekcie. Przygotowanie wspólnie ustalonego tekstu w języku danego kraju to pierwszy ważny krok w procesie wdrażania układów ramowych poziomu europejskiego. Aby skorzystać z usługi tłumaczenia, krajowi partnerzy społeczni muszą wspólnie wnioskować o przetłumaczenie konkretnego tekstu. W pewien sposób, taki wymóg stanowi zachętę dla partnerów społecznych do wspólnej pracy nad identyfikacją potrzeb i priorytetów. Poniższa tabela ilustruje dotychczasowe wykorzystanie tego funduszu.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

UKŁADY W RAMACH DIALOGU SPOŁECZNEGO UE	BG	CS	ET	HR	HU	LV	LT	PL	RO	SK	SL	TK
Układ ramowy w sprawie nękania i przemocy w pracy, 26/04/2007												
Układ ramowy w sprawie stresu w miejscu pracy, 08/10/2004												
Układ ramowy w sprawie telepracy, 16/02/2002												
Układ ramowy w sprawie pracy na czas określony, 19/03/1999												
Układ ramowy w sprawie pracy w niepełnym wymiarze godzin, 06/06/1997												
Układ ramowy w sprawie urlopów rodzicielskich, 14/12/1995												
Ramy działań w sprawie równouprawnienia płci, 22/03/2005												
Ramy działań w sprawie rozwoju umiejętności i kwalifikacji przez całe życie, 14/03/2002												
Wspólna analiza rynku pracy, 18/10/2007												
Zdobyta wiedza odnośnie europejskich rad zakładowych, 07/04/2005												
Kierunki w zarządzaniu zmianą i ich konsekwencje społeczne, 20/01/2003												

Przypadki rozwiązań praktycznych – przykłady dialogu społecznego opisujące inicjatywy zmierzające do realizacji elementów planów działań przyjętych w trakcie projektu w dziewięciu krajach stanowią najnowszą inicjatywę europejskich partnerów społecznych. W ramach podanych przypadków znalazły się przykłady dobrych rozwiązań praktycznych z Chorwacji, Republiki Czeskiej, Estonii, Węgier, Łotwy, Litwy, Polski, Słowenii i Turcji odnośnie rozmaitych kwestii, od rozwoju osobistego po inicjatywę sektorowego dialogu społecznego i osiągania porozumień na poziomie krajowym. Niniejszy raport zawiera niewielkie streszczenia, zaś pełne opisy znajdują się w osobnej publikacji oraz w archiwach zasobów pracodawców i związków zawodowych. Jest to nowa inicjatywa i dopiero okaże się, do jakiego stopnia będzie ona przyczyniać się do powstawania inicjatyw i pomysłów w krajach uczestniczących w projekcie i gdzie indziej w Unii Europejskiej.

iii) Refleksje na temat metodologii projektu

Elementy składowe metodologii projektu to;

- ✧ Stworzenie dedykowanej przestrzeni, w której krajowi partnerzy społeczni mogliby zajmować się kwestią efektywności włączenia danego kraju do europejskiego dialogu społecznego;
- ✧ Praca w praktyczny i metodyczny sposób już od momentu identyfikacji kwestii; ustanowienie priorytetów i rozwój planów działań będących własnością partnerów społecznych z wykorzystaniem rozmaitych elementów warsztatowych takich jak praca w małych grupach, budowanie konsensu na sesjach plenarnych, wkład ekspertów i zachęta oraz stawianie wyzwań z zewnątrz przez europejskich partnerów społecznych i ekspertów;
- ✧ Podejście dwuetapowe, oznaczające, że stopień realizacji celów, które wyznaczyli sobie krajowi partnerzy społeczni był formalnie sprawdzany po okresie od 18 do 24 miesięcy. Postęp został zmierzony, zidentyfikowano przeszkody w jego osiągnięciu i opracowano nowe plany;
- ✧ Metody realizacji projektu obejmowały wykorzystanie przerw na posiłki i między kolejnymi dniami konferencji na facylitację przygotowania podsumowań dyskusji i stworzenie okazji do refleksji ze strony uczestników; kreowanie poczucia własności kwestii i działań, a nie oferowanie gotowych rozwiązań; oraz pracę w maksymalnym możliwym wymiarze w języku kraju, z którego pochodzili uczestnicy.
- ✧ Okresowa formalna i nieformalna kontrola prac grup prowadzących w celu poprawy metodologii stopniowo z konferencji na konferencję i uzgodnienia projektów wspierających do realizacji równoległe z konferencjami.

Jeśli chodzi o ostatni punkt, to chociaż nie było to częścią początkowego planu opracowanego w 2003 roku, stało się jasnym, że istnieją wspólne kwestie co do których partnerzy społeczni poziomu europejskiego mogli zapewnić wsparcie we wdrażaniu planów działań. Zaczynając od relatywnie ograniczonego punktu wyjścia, projekt przyjął charakter dużo obszerniejszy niż tylko seria konferencji.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Pod koniec projektu, stał się on szeroko zakrojonym połączeniem spotkań roboczych i ciągłych praktycznych działań wspierających. Inicjatywy europejskich partnerów społecznych zostały opisane szczegółowo powyżej.

W większości przypadków metodologia taka, jaką początkowo opracowano, a następnie jaka ewoluowała wraz z trwaniem projektu dobrze spełniła swoje zadanie. Nastawienie na praktyczność, silny proces służący tworzeniu kroków w kierunku opracowania planu działania obejmującego okresowe kontrole i budowanie konsensu, promowanie samo-kierunkowania i właścicielstwa wśród uczestników przy właściwym wsparciu i stawianiu celów zamiast zapewniania wykładów eksperckich, oraz ogólne podejście reprezentantów europejskich partnerów społecznych, którzy w praktyce demonstrowali metody współpracy.

Jak zwykle, pewne obszary wymagały wprowadzenia poprawek i wyciągnięcia wniosków;

- ✧ Fundamentalnie ważnym jest, aby agenda europejska odpowiadała priorytetom określonym na poziomie krajowym, jeśli europejski dialog społeczny ma być traktowany bardziej serio. Dlatego plany działania europejskich partnerów społecznych były poprawiane kilkakrotnie podczas trwania projektu, aby były one bardziej odpowiednie dla uczestników konferencji i lepiej pasowały do programu;
- ✧ Konferencje były najbardziej skuteczne, gdy występowała równowaga pod względem liczby i rangi uczestników z każdej ze stron partnerstwa społecznego;
- ✧ Konferencje dawały lepszy rezultat, gdy krajowi organizatorzy zadbali o to, by uczestnicy wiedzieli, czego się od nich oczekuje i, zwłaszcza w przypadku drugiej konferencji, by odpowiednio przygotowano prezentacje;
- ✧ Wyniki były lepsze, jeśli występowała duża powtarzalność uczestnictwa w pierwszej i drugiej konferencji, a uczestnicy mieli swoją rolę we wdrażaniu ustalonych planów działania.

W skrócie, najlepsze rezultaty osiągnęto, gdy krajowi organizatorzy byli głęboko zaangażowani w treść oraz praktyczne zarządzanie konferencją. W takich przypadkach potrafili oni zabezpieczyć odpowiednią frekwencję i zapewnić właściwe wprowadzenie i przygotowanie.

5. Wnioski i refleksje

Jest to ważny projekt. Pozytywne zaangażowanie w europejski dialog społeczny ze strony wszystkich krajów członkowskich UE jest fundamentalne dla bieżącego i przyszłego sukcesu procesu. W tym kontekście poczyniono następujące wnioski i refleksje.

W treści raportu zawarto szereg rekomendacji dla przyszłych działań. Ta część niniejszego raportu nie ma na celu kompilacji listy tych pomysłów i sugestii w jednym miejscu. Jest ona raczej próbą wyciągnięcia z całkowitego przebiegu projektu ograniczonej liczby bardziej fundamentalnych wniosków do wzięcia pod uwagę podczas opracowywania planów przyszłych działań w celu poprawy efektywności dialogu społecznego na poziomie krajowym i europejskim.

Należy poczynić dwie ważne obserwacje. Po pierwsze, poniższe akapity mają zachęcić do dalszej dyskusji i celowo zostały zaprezentowane w sposób mający sprowokować do debaty. Po drugie, zawarte tu refleksje są refleksjami autora, a nie osób lub organizacji, które wsparły projekt.

Wnioski i refleksje zaprezentowano pod następującymi nagłówkami;

- ✧ Podobieństwa i różnice;
- ✧ Struktury i zachowania lub praktyczne środki zwiększania efektywności;
- ✧ Wprowadzenie zwyczaju wspólnej pracy;
- ✧ Przyzwyczajenie się do życia przy ograniczonych zasobach;
- ✧ Zalety wspólnego myślenia.

1. Podobieństwa i różnice

Kuszącym jest, aby wywnioskować z projektu, że podejście do działań i polityk zmierzających do poprawy efektywności dialogu społecznego poziomu krajowego i europejskiego we wszystkich krajach wstępujących do Unii Europejskiej jest takie same. Przecież rezultaty konferencji dla każdego z krajów zawierają listę podobnych problemów, przeszkód i obszarów wymagających działania. Takie jednoczesne występowanie identyfikowanych kwestii jest ważne, jednak wyciągnięcie powyższego wniosku byłoby zbyt dużym uproszczeniem.

W grupie krajów uczestniczących, kraje których skuteczność w dialogu społecznym na poziomie krajowym i zaangażowanie w proces na poziomie europejskim znacznie się różnią, zidentyfikowały te same ogólne kwestie wymagające dalszych działań. Są to;

- ✧ Radzenie sobie z mnogością partnerów społecznych i zapewnienie lepszej koordynacji między związkami zawodowymi lub pracodawcami i raportowaniem do członków;
- ✧ Stworzenie regularnego i efektywnego dialogu dwustronnego na poziomie krajowym między partnerami społecznymi;
- ✧ Zabezpieczenie większych zasobów finansowych i materialnych;
- ✧ Zwiększenie liczebności i jakości zasobów ludzkich;
- ✧ Rola rządu;
- ✧ Przejście od relacji opartych na konflikcie do partnerstwa poprzez budowanie większego „zaufania i szacunku” między partnerami społecznymi;
- ✧ Inicjacja lub intensyfikacja wspólnych prac lub projektów między partnerami społecznymi;
- ✧ Dopasowywanie europejskich i krajowych agend dialogu społecznego oraz wczesna identyfikacja kwestii priorytetowych; a także

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ Budowa nastawienia na współpracę z organizacjami krajowych partnerów społecznych z innych krajów członkowskich.

Nie mamy na to dowodów, jednak można by zasugerować, że wyżej wymienione kwestie nie tylko są wspólne dla krajów, które niedawno wstąpiły do Unii Europejskiej, lecz;

- ✧ Niektóre z nich są wspólne dla wszystkich obecnych krajów członkowskich UE;
- ✧ Inne mają zastosowanie dla szeregu krajów, bez względu na długotrwałość ich zaangażowania w europejski dialog społeczny; i
- ✧ Wiele zdaje się mieć zastosowanie zarówno do organizacji pracodawców, jak i związków zawodowych.

Jeśli jest to prawdą, to jest to ważny wniosek wyznaczający ogólne obszary działań krajowych i europejskich mogących posłużyć do osiągnięcia poprawy skuteczności całego dialogu społecznego.

Co ważniejsze, rezultaty projektu mogą posłużyć do identyfikacji tych obszarów, które najbardziej wpłyną na skuteczność poszczególnych krajów, oraz obszarów, w których podejmowane wysiłki mogą nie przynieść najlepszego zysku z zainwestowanych pieniędzy i starań. Kwestie te opisano poniżej.

2. Struktury i zachowania lub praktyczne środki zwiększania efektywności

Analiza zamieszczona w głównej części raportu rozróżniła dwa rodzaje działań – odnoszące się do ulepszeń w strukturach i zachowaniach, oraz odnoszące się do organizacji w celu zwiększenia efektywności. Poniżej przypomniano nagłówki działań omawianych w tym raporcie.

Funkcjonowanie dialogu społecznego w danym kraju	Pozyskiwanie zasobów i organizacja w celu uzyskania skuteczności na poziomie europejskim
Wpływ trójstronności.	Zasoby finansowe i materialne.
Rola rządu.	Jakość i liczebność zasobów ludzkich.
Zarządzanie mnogością (strukturalną) partnerów społecznych.	Komunikacja i współpraca między- i wewnątrzorganizacyjna.
Od konfliktu do zaufania, szacunku i współpracy.	Dopasowanie agend UE i krajowych.
Kwestie reprezentatywności i wpływ systemów negocjacji zbiorowych.	Współpraca z innymi krajami.

W głównej części raportu zaproponowano cztery podstawowe hipotezy.

1. Skuteczność kraju w europejskim dialogu społecznym ma bezpośredni związek z efektywnością dialogu społecznego na poziomie krajowym;
2. Istnieją dwie fundamentalne przeszkody w skuteczności na poziomie krajowym – związane z fundamentalnymi problemami dotyczącymi struktur i zachowań oraz związane z pozyskiwaniem zasobów i organizacją;
3. Kraje nie rozgraniczają świadomie tych dwóch typów kwestii i, w swoich planach działań, zazwyczaj koncentrują się na działaniach praktycznych związanych z zasobami i organizacją; a
4. Jeśli nie rozwiąże się fundamentalnych kwestii związanych ze strukturami i zachowaniami, zyski z inwestycji dotyczących praktycznych działań w zakresie pozyskiwania zasobów i organizacji będą znacznie niższe niż powinny.

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

Wnioski dla krajów uczestniczących w projekcie, a być może również dla innych krajów spoza analizowanej grupy, są takie, że aby dialog społeczny był bardziej efektywny należy zachować hierarchię działań. Niektóre kraje powinny skoncentrować się na kwestiach strukturalnych i związanych z zachowaniami, podczas gdy inne skorzystają z działań poprawiających efektywność.

3. Wprowadzenie zwyczaju wspólnej pracy

Wśród europejskich krajów spoza grupy uczestniczącej w projekcie od dawna istnieją historyczne systemy krajowego i sektorowego dialogu społecznego, które służą do rozwiązywania kwestii o fundamentalnym znaczeniu dla pracowników i biznesu. Często opierają się one na negocjacjach zbiorowych z wieloma pracodawcami. Praktyka wspólnej pracy z czasem doprowadziła do poprawy relacji, a partnerzy społeczni nauczyli się najbardziej efektywnych sposobów realizacji wszelkich układów lub porozumień w praktyce. Czasem odbywa się to niezależnie, a czasem z pomocą rządu.

Kraje uczestniczące w projekcie mają dużo mniej doświadczenia we wspólnej pracy, a ich możliwości zdobycia tego doświadczenia ograniczają dwa czynniki. Po pierwsze, rządy krajowe mają tendencję do kontrolowania agendy polityki rynku pracy – poprzez doktryny silnej regulacji lub silnej deregulacji. Po drugie, w zakresie ustalania płac przeważa podejście zdecentralizowane.

Pomimo tych przeszkód, jeśli partnerzy społeczni mają zbudować trwałe relacje, muszą znaleźć przestrzeń w agendzie polityki zatrudnienia, w której mogą współpracować. W trakcie trwania projektu taka szansa pojawiła się w trzech formach;

- ✧ Potrzeba uczestniczenia w europejskim dialogu społecznym po akcesji;
- ✧ Pojawienie się odpowiednich priorytetów poziomu europejskiego poza tradycyjną przestrzenią prawa pracy. Obejmują one agendę lizbońską, a ostatnio reakcje na kryzys finansowy;
- ✧ Dostępność środków europejskich umożliwiających partnerom społecznym podejmowanie wspólnych inicjatyw w ważnych obszarach.

Wykorzystanie tych szans, zawsze gdy się pojawiają, jest kluczowe dla rozwoju efektywnego dialogu społecznego.

4. Przyzwyczajenie się do życia przy ograniczonych zasobach

Niedobór zasobów materialnych i ludzkich często jest podawany jako przeszkoda w bardziej aktywnym uczestnictwie w europejskim dialogu społecznym. Nie ulega wątpliwości, że organizacje partnerów społecznych często cierpią z powodu wyraźnego braku zbilansowania między nakładem pracy, a dostępnymi zasobami.

Podczas szukania rozwiązań, kraje uczestniczące w projekcie mają tendencję do przypisywania relatywnego sukcesu swoich bogatszych sąsiadów ich zamożności. Może to być prawdą lub nie, lecz jasnym jest, że przynajmniej w krótkim terminie, większość organizacji partnerów społecznych w UE prawdopodobnie odczuje zwiększenie presji finansowej. W skrócie, oznacza to, że partnerzy społeczni muszą zmaksymalizować wszelkie, nawet jeśli ograniczone, okazje do zabezpieczenia dodatkowych dochodów, jednocześnie zdając sobie sprawę, że muszą być bardziej efektywne w zarządzaniu ograniczonymi zasobami. Tak więc obszary do skoncentrowania uwagi to;

- ✧ Inwestowanie w szkolenie i rozwój istniejącej kadry, a jeśli pojawi się szansa na rekrutację lub zastępowanie pracowników, to zrozumienie, że to rzadka i cenna okazja na zwiększenie łącznego znaczenia organizacji;
- ✧ Ustanowienie jasnych priorytetów działań bilansujących i dopasowanych do europejskich i krajowych priorytetów oraz koncentrujących się na kwestiach najważniejszych;

“Udział partnerów społecznych w europejskim dialogu społecznym: jak przedstawiają się potrzeby partnerów społecznych?”

- ✧ Współpraca z siostrzanymi organizacjami partnerów społecznych w kraju, aby zagwarantować, że i tak ograniczone zasoby nie są marnowane na duplikację lub nieodpowiednie działania;
- ✧ Identyfikacja zewnętrznych projektów dopasowanych do krajowych priorytetów i wykorzystanie ich do wspierania rozwoju kadry i wprowadzenia zwyczaju wspólnej pracy wewnątrz i między organizacjami partnerów społecznych.

5. Zalety wspólnego myślenia

Jedną z najważniejszych lekcji wyniesionych z projektu jest połączony pozytywny efekt serii równoległych działań zainicjowanych przez różne organizacje.

- i) Projekt zmusił krajowych partnerów społecznych do wydatkowania “cennego czasu” na przemyślenie sposobu wspólnej pracy i identyfikację typów działań, które mogliby podjąć;
- ii) Pomiedzy konferencjami projektu, europejscy partnerzy społeczni zidentyfikowali i podjęli we właściwym czasie działania w celu opracowania narzędzi wspierających zainteresowanych partnerów społecznych w poczynieniu właściwych kroków i utrzymaniu projektu w agendzie we wszystkich krajach uczestniczących. Działania te objęły wykorzystanie programów szkolenia i mentoringu w celu zwiększenia umiejętności i motywacji zaangażowanej kadry;
- iii) Progresywny rozwój agendy europejskich partnerów społecznych zwiększył korelację priorytetów europejskich i krajowych;
- iv) Dostępność zasobów związanych z projektem umożliwiła partnerom społecznym, często zmagającym się ze znacznymi przeszkodami finansowymi, rozpoczęcie lokalnych, krajowych i międzynarodowych projektów, które przesuwały agendę polityki zatrudnienia w nowe obszary i wprowadzają zwyczaj wspólnej pracy.

Choć wspólne myślenie aktorów o pozytywnych intencjach nie wystąpiło przypadkowo, to istnieją przykłady, gdzie inwestycje doprowadziły do duplikacji działań. Wybiegając w przyszłość, osoby zainteresowane rozwojem dialogu społecznego powinny przygotować projekty uzupełniające, które przyniosą wykładnicze zyski.

Poza aktualnymi planami działań, obszary do rozważenia pod kątem przyszłego finansowania to;

- ✧ Projekty ukierunkowane na identyfikację i likwidację strukturalnych przeszkód dla sukcesu autonomicznego dialogu społecznego w konkretnych krajach. Może to wymagać zaangażowania rządów tych krajów do tworzenia bardziej pozytywnego środowiska;
- ✧ Projekty pomagające organizacjom partnerów społecznych tworzyć i wdrażać zrównoważone średnioterminowe plany działań, które umożliwią im maksymalizację potencjalnej skuteczności przy ograniczonych zasobach.

Podsumowując, był to długi i złożony projekt wymagający zaangażowania ogromnych nakładów czasu, zasobów i starań na poziomie europejskim i krajowym. Zasoby te zostały chętnie przekazane i, w większości przypadków, partnerzy społeczni pozytywnie zaangażowali się w ten proces.

Nie ulega wątpliwości, że stopień przygotowania i zdolność partnerów społecznych do pracy w autonomiczny sposób na poziomie krajowym i europejskim poprawiły się. Jasnym jest też, że w poszczególnych krajach poczyniono postępy w różnym stopniu i nadal wiele pozostaje do zrobienia. Wybiegając w przyszłość, trzeba wzmocnić inicjatywy budujące zdolność do skutecznego działania, i należy zrobić to w ściśle skoordynowany sposób oraz ukierunkować na precyzyjne spełnienie konkretnych potrzeb partnerów społecznych.



Projekt Europejskich Partnerów Społecznych finansowany przez Komisję Europejską