

BAZUJĄC NA DOŚWIADCZENIACH:

# OBUSTRONNIE KORZYSTNE PODEJŚCIE DO PONADNARODOWYCH STOSUNKÓW PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

RAPORT KOŃCOWY





Przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej

BAZUJĄC NA DOŚWIADCZENIACH:

# OBUSTRONNIE KORZYSTNE PODEJŚCIE DO PONADNARODOWYCH STOSUNKÓW PRACY W

## PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

**i BUSINESSEUROPE RAPORT KOŃCOWY**

---

Umowa o udzielenie dotacji VS/2016/0414

Wspólny projekt ETUC



we współpracy ze stowarzyszeniami pracodawców



oraz europejskimi federacjami związków zawodowych



## O AUTORACH

ETUC i BusinessEurope pragną podziękować Marie-Nöelle Lopez i Stefani Marassi za wykonaną pracę oraz wyrazić najwyższe uznanie dla ich zaangażowania i profesjonalizmu.

Marie-Nöelle Lopez jest założycielką i redaktorką naczelną Planet Labor, serwisu specjalizującego się w prawie pracy oraz stosunkach pracy w Europie i na świecie. Była odpowiedzialna za stworzenie bazy danych Komisji Europejskiej poświęconej TCA i uczestniczyła jako ekspertka w wielu projektach związanych z TCA.

Stefania Marassi jest badaczką europejskiego i międzynarodowego prawa pracy oraz wykładowczynią na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Hadze. Pracuje również jako niezależna konsultantka.

## ZASTRZEŻENIE

Poglądy i opinie wyrażone w niniejszym sprawozdaniu są poglądami autorów i nie są wyrazem opinii Komisji Europejskiej. Wyłącznie odpowiedzialność za przedstawione wnioski ponoszą wspólnie ETUC i BusinessEurope.



# TREŚĆ

Wstęp	4
<b>1.</b> Jaki sens ma negocjowanie TCA? Perspektywa pracodawcy	5
<b>2.</b> Czynniki motywujące do negocjowania TCA	6
<b>3.</b> DObopólne korzyści	9
<b>4.</b> Etap negocjacji: krytyczny z punktu widzenia przebiegu późniejszej realizacji porozumienia	11
<b>5.</b> Etap realizacji: wspólne wyzwanie z miejscem na innowacyjne rozwiązania	13
<b>6.</b> Wnioski	16
Wspólne wnioski ETUC i BusinessEurope	17
Lista ponadnarodowych porozumień przedsiębiorstw	18
Lista rozmów	19



# WSTĘP

## Bazując na doświadczeniach: kontekst wspólnego projektu

Na przestrzeni ostatnich lat ponadnarodowe porozumienia przedsiębiorstw (Transnational Company Agreements, TCA) zdobywały coraz większą popularność wśród przedsiębiorstw międzynarodowych. Do tej pory podpisano ponad 280 porozumień. Jest to efekt umiędzynarodowienia stosunków pracy, w ramach którego europejskie i międzynarodowe związki zawodowe z jednej strony oraz niektóre przedsiębiorstwa międzynarodowe z drugiej znalazły wspólną płaszczyznę działania.

W ciągu ostatniego dziesięciolecia TCA zwróciły również uwagę instytucji UE, ponieważ wykazały, że są w stanie zaradzić delikatnym problemom (takim jak uprzedzanie zmian i restrukturyzacja), a także wspierać realizację celów politycznych UE, takich jak niektóre z celów strategii „UE 2020”. W 2008 r. Komisja Europejska powołała komitet ekspertów (w którym zasiadają przedstawiciele zarówno związków zawodowych, jak i organizacji pracodawców) oraz zleciła mu przygotowanie szeregu sprawozdań dotyczących powiązanych z tym zagadnień (takich jak wpływ TCA w różnych systemach prawnych, rozstrzygnięcie sporów itp.). Jednocześnie 12 września 2013 r. Parlament Europejski przyjął uchwałę w sprawie przyjęcia sprawozdania pt. „Transgraniczne rokovania zbiorowe i ponadnarodowy dialog społeczny (2012/2292 (INI))” (eurodeputowany sprawozdawca Thomas Händel) oraz zwrócił się do samej Komisji o rozważenie wprowadzenia środków *ad hoc* w sprawie TCA.

Temat TCA znalazł się w centrum zainteresowania również na poziomie międzynarodowym. MOP przeprowadziła swoje badania, a rola TCA w procesie zrównoważonego zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw była jednym z podstawowych zagadnień poruszanych podczas Międzynarodowej Konferencji Pracy MOP w czerwcu 2016 roku.

Rosnąca liczba porozumień skłoniła europejskich partnerów społecznych do rozpoczęcia dyskusji na temat tego zjawiska. W ramach ostatniego projektu po raz pierwszy w historii związki zawodowe, organizacje pracodawców i przedsiębiorstwa zasiadły przy jednym stole, aby zacząć debatę bazującą na wynikach zarówno dyskusji wewnętrznych organizacji, jak i innych projektów poświęconych TCA, realizowanych przez ETUC i BusinessEurope na przestrzeni ostatnich lat.

Po stronie związków zawodowych wiele EFZZ przyspieszyło prace w celu wynegocjowania i zawarcia TCA, a ETUC aktywnie wspiera te działania od 2009 r., pomagając w rozwiązywaniu wszelkich

pojawiających się po drodze problemów. W ETUC zrealizowano dwa różne projekty, które doprowadziły do wystąpienia z propozycją stworzenia warunków sprzyjających tego typu negocjacom.

W tym samym czasie w BusinessEurope i jej organizacjach członkowskich rozpatrywano zagadnienia związane z TCA oraz zachęcano do wymiany uwag między przedsiębiorstwami. W 2010 r. w ramach wspólnego projektu ITC i MOP omówiono doświadczenia kilku międzynarodowych przedsiębiorstw. W ostatnim czasie realizowany był inny projekt ITC i MOP, w ramach którego omówiono wyzwania i możliwości związane z TCA oraz globalnymi łańcuchami dostaw.

Wspólną cechą tych działań było to, że obie organizacje chciały bazować na aktualnych praktykach w celu zidentyfikowania rozwiązań, które mogą być przydatne z punktu widzenia potrzeb negocjatorów. W tym kontekście organizacje ETUC i BusinessEurope opracowały wspólny projekt pt. „Bazując na doświadczeniach: obustronnie korzystne podejście do ponadnarodowych stosunków pracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych”. Ich przedstawiciele spotkali się kilka razy w ciągu ostatnich dwóch lat. Po zakończeniu fazy przygotowawczej, która realizowana była w pierwszej połowie 2017 r., europejscy partnerzy społeczni spotkali się na pierwszych warsztatach w październiku 2017 r. w Helsinkach. Tam dyskutowali o czynnikach zachęcających do zawierania TCA i korzyściach z nimi związanych. Drugie warsztaty odbyły się w Berlinie pod koniec stycznia 2018 r. Tym razem debata koncentrowała się na negocjacjach i realizacji porozumień. Ostatnie spotkanie poświęcono omówieniu sprawozdania i wyciągnięciu wspólnych wniosków. Odbyło się ono w Brukseli w maju 2018 r. Rozmowy i dyskusje prowadzone w ramach projektu znalazły przełożenie zarówno na sprawozdanie końcowe przygotowane przez dwie niezależne ekspertki – Marie-Nöelle Lopez i Stefanię Marassi – jak i na wyciągnięte wspólnie przez ETUC i BusinessEurope wnioski polityczne, które zamykają niniejsze opracowanie.

## Wnioski płynące z projektu: sprawozdanie końcowe

W niniejszym sprawozdaniu końcowym wskazano główne wnioski płynące z rozmów przeprowadzanych w okresie od lipca 2017 r. do marca 2018 r. z przedstawicielami centralnego kierownictwa i związków zawodowych ośmiu przedsiębiorstw, które zawarły już ponadnarodowe porozumienia przedsiębiorstw (Transnational Company Agreements, TCA), w szczególności europejskie umowy ramowe na poziomie przedsiębiorstw (European Framework Agreements, EFA) i/lub globalne umowy ramowe (Global Framework Agreements, GFA).

Komitet sterujący wybrał osiem przedsiębiorstw z siedzibą we Włoszech, Francji i Niemczech. Ponadto projekt koncentruje się na badaniu sześciu EFA i dwóch GFA. Badanie obejmuje szerokie spektrum sytuacji. Jedno z wytypowanych przedsiębiorstw od dość niedawna uczestniczy w negocjacjach na szczeblu europejskim, a trzy zawarły do tej pory tylko jeden układ TCA. Cztery inne wytypowane przedsiębiorstwa wykazują dużą aktywność w obszarze negocjacji na arenie międzynarodowej. Jedna zawarła już siedem układów TCA (pięć umów EFA i dwie GFA), druga zawarła trzy układy TCA (dwie umowy EFA i jedną GFA), trzecia zawarła dwie umowy EFA, a czwarta – trzy.

Ponadto w badaniu uwzględniono dwie umowy EFA, które podlegały przedłużeniu i renegocjacji. Analiza tych umów była przydatna z punktu widzenia potrzeby lepszego zrozumienia konkretnych zagadnień związanych z procesem renegocjacji: w jaki sposób partnerzy społeczni mogą identyfikować problemy napotymane w toku realizacji, jak wypracować wspólną diagnozę sytuacji oraz jak współpracować wokół poszukiwania sposobów poprawy procesów realizacji umów na poziomie lokalnym.

Ponadto analizowane TCA poruszają najróżniejsze zagadnienia: począwszy od zatrudniania ludzi młodych, przydatności zawo-

dowej, uprzedzania zmian oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, a skończywszy na podstawowych prawach pracowniczych. Wszystkie porozumienia zostały wynegocjowane z europejskimi federacjami związków zawodowych (EFZZ) lub globalnymi federacjami związków zawodowych (GFZZ).

Rozmowy były prowadzone w oparciu o kwestionariusz, który komitet sterujący przygotował wcześniej. Lista pytań obejmowała szeroki zakres dziedzin: a) czynniki, które skłoniły sygnatariuszy do udziału w negocjacjach i zawarcia porozumień, b) korzyści płynące z zawarcia TCA dla wszystkich uczestniczących stron, a więc ich zdolność do wynegocjowania obopólnie korzystnych porozumień, c) procesy negocjacji i realizacji oraz zdolność sygnatariuszy do pokonywania wyzwań i dostarczania rozwiązań, które będą odpowiednie dla wszystkich uczestniczących stron, gdy wystąpi problem.

Po stronie związkowej przeprowadzono rozmowy z 17 przedstawicielami EFZZ/GFZZ i związków zawodowych na poziomie krajowym, które uczestniczyły w negocjacjach i/lub realizacji wybranych TCA. Po stronie przedsiębiorstw przeprowadzono rozmowy z 12 przedstawicielami centralnego kierownictwa.

## 1. JAKI SENS MA NEGOCJOWANIE TCA? PERSPEKTYWA PRACODAWCY

Wyjątkowość TCA polega na tym, że są one dostosowane do indywidualnych potrzeb, starają się rozwiązywać ważne problemy stojące przed grupą i mogą służyć wypracowaniu specjalnej polityki społecznej lub HR, która będzie stanowiła odpowiedź na te wyzwania. Punktem wyjścia dla przedsiębiorstw jest ustalenie wyzwań, jakim muszą stawić czoła. Dopiero wówczas kierownictwo podejmuje decyzję, czy zawrzeć układ TCA. Odbywa się to w drodze oceny wartości, jaką takie porozumienie mogłoby przynieść w porównaniu z alternatywą w postaci realizacji przez przedsiębiorstwo jednostronnej polityki.

Mimo że czynniki motywujące i podejmowane zagadnienia są wyraźnie specyficzne dla poszczególnych przedsiębiorstw, rozmowy przeprowadzone z zespołami kierowniczymi ujawniły istnienie kilku wspólnych czynników, które wspierają decyzję o przystąpieniu do negocjacji i zawarciu układu TCA.

Zatem jakie przekrojowe aspekty i wybrane wspólne czynniki skłoniły przedsiębiorstwa do zawarcia układu TCA będącego alternatywą wobec realizacji jednostronnej polityki?

### a. Układy TCA prowadzą często do krytyki praktyk i wyników kierownictwa przedsiębiorstwa.

Wiele zespołów kierowniczych przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu przyznało, że zobowiązania określone w ramach TCA mają większą siłę oddziaływania. W istocie zawarcie takiego porozumienia pociąga za sobą konieczność podjęcia określonych działań przez sygnatariuszy. Dokładnie takiego poziomu zaangażowania oczekują strony uczestniczące w tym procesie.

Innymi słowy: wydaje się, że przedsiębiorstwa doceniają zawarte w wielu układach TCA zobowiązanie do informowania o tym, co zrobiły w celu realizacji układu oraz jakie postępy zostały osiągnięte. Przedsiębiorstwa cenią sobie także krytykę swoich praktyk i wyników pochodzącą z wewnątrz przedsiębiorstwa.

### **b. Układy TCA sprawiają, że kierownictwo przedsiębiorstwa może polegać na zaangażowaniu przedstawicieli pracowników we wdrażanie polityki wewnętrznej.**

Podczas negocjowania TCA zespoły kierownicze oczekują od przedstawicieli pracowników nie tylko krytyki swoich działań, ale także wsparcia we wdrażaniu polityki wewnętrznej. Rzeczywiście dla wielu przedsiębiorstw negocjowanie TCA i związane z tym zaangażowanie przedstawicieli pracowników jest sposobem na wyjście poza ograniczenia kanałów wdrażania polityki zarządzania i skorzystanie z możliwości polegania na kanałach reprezentacji pracowników. W rezultacie sygnatariusze większości badanych porozumień – głównie EFA – często wracają albo do negocjacji na poziomie lokalnym, albo do dialogu społecznego w celu realizacji porozumienia.

Reprezentatywne dla tego podejścia są porozumienia dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy (przedsiębiorstwo A i przedsiębior-

stwo G), ponieważ dążą one do wykorzystania dialogu społecznego w tych kwestiach na szczeblu lokalnym. W przedsiębiorstwie G układ TCA umożliwia przedstawicielom pracowników inicjowanie corocznej dyskusji na temat zagadnień dla BHP wszędzie tam, gdzie nie ma dedykowanego ciała.

TCA w koncernie Schneider Electric przewiduje wdrożenie struktur krajowego dialogu społecznego w tych krajach, w których nie istnieją one na tym poziomie. Ciała te powinny następnie spotykać się regularnie, aby omawiać kwestie związane ze zmianami w obszarze stanowisk i kwalifikacji. Układ TCA zawarty przez koncern Engie przewiduje coroczne spotkanie w ramach każdej jednostki poświęcone przedstawieniu i omówieniu z przedstawicielami pracowników strategii jednostki oraz jej konsekwencji dla istniejących stanowisk i kwalifikacji. Wszystkie te zasady oznaczają przejęcie przez lokalne związki kontroli nad porozumieniem na szczeblu lokalnym oraz możliwość wdrożenia polityki w zakresie przydatności zawodowej i kwalifikacji na szczeblu lokalnym dzięki zaangażowaniu lokalnego kierownictwa.

## **2. CZYNNIKI MOTYWUJĄCE DO NEGOCJOWANIA TCA**

Jak wspomniano wyżej, TCA to dostosowane do potrzeb układy, które stanowią odpowiedź na najważniejsze problemy/wyzwania, przed którymi stoją zarówno pracodawcy, jak i pracownicy w skali globalnej lub europejskiej. Obie strony dostrzegają potrzebę wprowadzenia zasad, które będą stanowiły ramy dla prób stawiania czoła wspólnym wyzwaniom. Na dalszych stronach przedstawiono przykłady czynników motywujących, które zidentyfikowano na podstawie doświadczeń badanych przedsiębiorstw.

Wyzwania te mogą być związane z ekspansją i transformacją działalności (a) lub innymi bardziej szczegółowymi zagadnieniami, takimi jak BHP lub odnowa siły roboczej (b). Innymi czynnikami mogą być: wypracowanie wizji i/lub wizerunku grupy, co może również pomóc wzmocnić reputację przedsiębiorstwa (c), wzmocnienie wzajemnego zaufania i współpracy między sygnatariuszami oraz upowszechnienie kultury dialogu społecznego w toku działalności biznesowej (d) lub ujednolicanie praktyk w zakresie HR/stosunków pracy wśród podmiotów zależnych (e).

### **a. Reagowanie na wyzwania związane z ekspansją i transformacją działalności**

W przypadku niektórych badanych przedsiębiorstw to transformacja była czynnikiem motywującym do zawarcia TCA: albo ze względu na zaawansowanie procesu rozszerzania działalności do skali międzynarodowej (Enel), albo przygotowania do przyjęcia innego modelu biznesowego (Engie), albo też ze względu na planowaną transformację działalności, szczególnie w związku ze zmianami technologicznymi i nowymi rynkami (Schneider Electric).

Gdy czynnikiem motywującym jest transformacja działalności, inicjatywa rozpoczęcia negocjacji często pochodzi od przedstawicieli pracowników. W takich przypadkach zawarcie porozumienia świadczy o tym, że pracownicy i ich przedstawiciele są zaniepokojeni skutkami transformacji (Enel i Engie). Jednocześnie zapotrzebowanie pracowników na przejrzystość i gwarancje stanowi odbicie niektórych obaw kierownictwa firmy, co pokazano w przykładach poniżej.

- Gdy transformacja odbywa się w ramach globalizacji, związki zawodowe starają się ustanowić ramy zbieżności praktyk społecznych, tak aby obowiązywały te same reguły gry dla



wszystkich, a różnice były minimalizowane (Enel). Może to być zgodne z interesem samego przedsiębiorstwa, którego kultura zarządzania, szczególnie zarządzania transformacją biznesową poprzez dialog społeczny, będzie mogła zostać upowszechniona w ramach całej organizacji.

- W kontekście transformacji przedsiębiorstwa żądania związków zawodowych dotyczące ram dla przewidywania wpływu transformacji na zatrudnienie i lepszego zarządzania takim wpływem są również zgodne z interesem przedsiębiorstwa w tym sensie, że podnoszą poziom wiary pracowników w sens transformacji oraz w zdolność grupy do zarządzania zmianami w społecznie odpowiedzialny sposób. Przypadek koncernu Engie jest przykładem realizacji celu, jakim jest budowanie zaufania, które nie jest tak abstrakcyjnym pojęciem, jak mogłoby się wydawać. Porozumienie określa bardzo konkretne zobowiązania w zakresie zabezpieczenia przydatności zawodowej, kładąc nacisk na szkolenia i mobilność. Celem było to, by pracownicy byli w stanie znaleźć dla siebie miejsce w przyszłej organizacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa chciało w ten sposób uzyskać wyższy poziom akceptacji dla transformacji działalności wśród pracowników.
- Perspektywa dużej zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest także okazją dla partnerów społecznych do wznowienia aktywności w ramach uprzedzenia zmian. Korzystne dla obu stron (Schneider Electric) może być wdrożenie mechanizmów umożliwiających identyfikację potrzeb przedsiębiorstwa, na przykład w obszarze zatrudnienia i kwalifikacji.

### **b. Podejmowanie wspólnie i w skoordynowany sposób wysiłków zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów, które przynoszą zaspokojenie potrzeb lub stanowią odpowiedź na wyzwanie przedsiębiorstwa**

Gotowość zarówno centralnego kierownictwa, jak i związków zawodowych do współpracy na rzecz osiągnięcia wspólnych celów była jednym z najważniejszych czynników umożliwiających zawarcie większości analizowanych TCA. W związku z tym nasuwa się pytanie o cele, które sygnatariusze zamierzają osiągnąć z wykorzystaniem TCA.

Jak wspomniano w punkcie 2, zagadnienia uwzględniane w porozumieniach zależą każdorazowo od potrzeb i najważniejszych problemów zidentyfikowanych przez przedsiębiorstwo, przedstawicieli pracowników i samych pracowników. Wpływ na zagadnienia uwzględnione w TCA może mieć także specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo (np. może ono poszukiwać nowych sposobów na zatrzymanie odpływu know-how poprzez przekazanie wiedzy specjalistycznej młodemu pokoleniu pracowników, jeśli

działalność przedsiębiorstwa opiera się na wysoko wykwalifikowanych pracownikach).

Dlatego właśnie sygnatariusze niektórych analizowanych TCA wykorzystali te porozumienia do podjęcia wspólnie i w skoordynowany sposób wysiłków zmierzających do osiągnięcia wielu różnych celów oraz rozwiązania problemów. Problemy te obejmują zarówno brak wykwalifikowanej siły roboczej, jak i przewidywanie oraz identyfikowanie kwalifikacji wymaganych w przyszłych rolach (patrz punkt 3.a), a także potrzebę zapewnienia zmiany w nastawieniu kierownictwa i pracowników do znaczenia standardów BHP.

Przykładowo: potrzeba dalszego rozszerzenia działalności oraz zatrzymania odpływu wiedzy i kwalifikacji nabytych przez pracowników z pokolenia, które zbliża się do wieku emerytalnego, skłoniła sygnatariuszy jednego z TCA do poszukiwania skoordynowanego sposobu na przyciągnięcie do przedsiębiorstwa młodych ludzi na przykład poprzez programy kształcenia w miejscu pracy (Safran).

Na podobnej zasadzie podniesienie standardów BHP w całej grupie było również kluczowym czynnikiem, który skłonił sygnatariuszy do negocjacji trzech analizowanych TCA (Barilla, Suez i ThyssenKrupp). Biorąc pod uwagę charakter działalności przedsiębiorstwa H, było ono żywo zainteresowane wyeliminowaniem niebezpiecznych sytuacji, które napotykali jego pracownicy w codziennej pracy. W przypadku koncernu Barilla w porozumieniu wyraźnie wyrażony został cel całkowitego wyeliminowania wypadków, który był konsekwentnie realizowany przez sygnatariuszy. W koncernie Suez, ze względu na dużą częstotliwość i powagę skutków wypadków w całym sektorze, zagadnienie BHP było priorytetem dla kierownictwa i przedstawicieli pracowników, a strony chciały zawrzeć TCA w tej sprawie.

### **c. Wypracowanie wizji i/lub wizerunku grupy, co może również pomóc wzmocnić reputację przedsiębiorstwa**

Budowanie tożsamości grupy było ważnym czynnikiem prowadzącym do zawarcia niektórych z analizowanych TCA, w szczególności z punktu widzenia potrzeb centralnego kierownictwa. W tym kontekście warto podkreślić trzy aspekty:

- a) Po pierwsze: TCA może być sposobem na skanalizowanie i zaprezentowanie wizji grupy w sprawie ujętej w porozumieniu i/lub wyzwania, przed którym stoi przedsiębiorstwo. W związku z tym przedsiębiorstwo może wykorzystać TCA do ustanowienia wizji grupy dotyczącej wspierania transformacji działalności (Engie) lub może uznać, że ustanowienie i utrzymanie zestawu wspólnych wartości i zasad (np. związanych ze znaczeniem dialogu społecznego i poszanowaniem podstawowych praw pracowniczych) jest siłą napędową oraz przełomowym krokiem w procesie ekspansji

działalności (Enel). Musi się to oczywiście zawsze odbywać z uwzględnieniem i poszanowaniem przepisów krajowych oraz krajowych i lokalnych tradycji w zakresie stosunków pracy.

- b) Po drugie TCA może popchnąć przedsiębiorstwo do wypracowania nowej paneuropejskiej marki pracodawcy oraz wizerunku, który swoim zasięgiem wykracza poza rynek krajowy. Jest to szczególnie istotne wtedy, gdy aktualny wizerunek przedsiębiorstwa jest silnie zakorzeniony i związany z działalnością przedsiębiorstwa w jednym kraju (Safran). Powyższy czynnik motywujący współgra również z tym, co było ważnym powodem zawarcia TCA dla pracowników, tj. potrzebą wypracowania europejskiego fundamentu społecznego w przedsiębiorstwie, w którym jeszcze tego nie uczyniono (Safran).
- c) Po trzecie według związków zawodowych zawarcie TCA można uznać za ważne narzędzie wzmocnienia reputacji przedsiębiorstwa w określonym obszarze (np. BHP) szczególnie tam, gdzie standardy pracy w siedzibie głównej są już bardzo wysokie (Barilla).

#### **d. Wzmocnienie, pogłębienie i/lub sformalizowanie dialogu społecznego między kierownictwem a związkami zawodowymi na szczeblu centralnym i lokalnym**

TCA mogą przyczynić się do poprawy stosunków pracy i dialogu między kierownictwem przedsiębiorstwa a związkami zawodowymi zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym. W związku z tym zawarcie TCA można uznać za ważny instrument wzmacniania wzajemnego zaufania i współpracy między odnośnymi stronami oraz upowszechnienia kultury dialogu społecznego w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa poprzez budowanie stosunków między kierownictwem a związkami zawodowymi opartych na współpracy, a nie antagonizmie.

W tym kontekście zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i związków zawodowych TCA może pomóc w „eksportowaniu” udanego modelu dialogu społecznego, który obowiązuje w siedzibie głównej w określonym obszarze (np. BHP) do jednostek w innych lokalizacjach. Wysiłek ten ma na celu wypracowanie wspólnej drogi ciągłego doskonalenia standardów BHP w całej grupie (Barilla).

Tym samym TCA mogą przyczynić się do pogłębienia i rozszerzenia zasięgu dialogu społecznego. Na przykład: ustanowienie dodatkowego poziomu procesów partycypacyjnych na poziomie transnarodowym (np. poprzez utworzenie globalnej rady zakładowej) przynosi korzyści nie tylko przedstawicielom pracowników (a w efekcie pracownikom), ale także samemu przedsiębiorstwu. Dzięki temu ci pierwsi są lepiej poinformowani o działaniach i strategiach przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym, podczas gdy samo przed-

siębiorstwo dysponuje ważnym kanałem komunikacji służącym do informowania o wynikach różnych podmiotów grupy (Enel).

Ponadto dobre stosunki między przedsiębiorstwem a związkami zawodowymi mogą niekiedy zaowocować sytuacją, w której obie strony dostrzegą potrzebę sformalizowania istniejących już praktyk dialogu społecznego (np. wymianę poglądów i informacji na temat potencjalnych naruszeń podstawowych praw pracowniczych). Tego rodzaju sformalizowanie praktyk może służyć temu, aby wiedza o współpracy między przedsiębiorstwem a związkami zawodowymi w zakresie praw pracowniczych docierała do poszczególnych podmiotów grupy oraz świata zewnętrznego (Metro). Jednocześnie wzmocnienie dialogu społecznego poprzez zawieranie TCA może również stanowić solidną podstawę wzmocnienia praw pracowniczych, co jest głównym czynnikiem motywującym zwłaszcza dla związków zawodowych. Może to również przynieść ograniczenie ryzyka związanego z kampaniami i działaniami, które zdaniem związków zawodowych mogą być ważnym powodem zaangażowania się przedsiębiorstwa w negocjacje ponadnarodowe (Metro).

#### **e. Zagwarantowanie, że zobowiązania społeczne będą jednolite w całej grupie**

W punkcie 3.c podkreślono, że ustanowienie wizji i/lub wizerunku grupy może być jednym z czynników motywujących do zawarcia TCA. W części z analizowanych TCA czynnik ten ma jeszcze większy zasięg – dociera do punktu, w którym strony uznają, że porozumienie może być potencjalnym źródłem wartości dodanej polegającej na potwierdzeniu i ujednoliceniu/harmonizacji zobowiązań społecznych przedsiębiorstwa we wszystkich podmiotach grupy w zakresie obowiązywania porozumienia. Nie odbywa się to ani nie musi się odbywać ze szkodą dla zgodności z ustawodawstwem krajowym oraz krajowymi i lokalnymi tradycjami, szczególnie na etapie realizacji TCA.

Dokładnie rzecz biorąc, zawarcie TCA może przyczynić się do zharmonizowania zobowiązań przedsiębiorstwa w obszarach objętych porozumieniem, na przykład: szkoleń i integracji młodych pracowników (Safran). Ponadto TCA może być m.in. podstawą wspólnej wizji znaczenia dialogu społecznego i korzyści płynących ze współpracy między przedsiębiorstwem a związkami zawodowymi wśród wszystkich podmiotów grupy (Enel). Z punktu widzenia przedstawicieli pracowników TCA może również przynieść upodobnienie zachowań przedsiębiorstwa we wszystkich lokalizacjach (Barilla).

### 3. OBOPÓLNE KORZYŚCI

Wypowiedzi zebrane w toku rozmów pokazują, że przedsiębiorstwa i związki zawodowe mogą być żywo zainteresowane negocjowaniem TCA, ponieważ mogą im one przynieść obopólne korzyści. W odniesieniu do analizowanych TCA można zidentyfikować pięć głównych obszarów korzyści. Niektóre z korzyści pokrywają się z czynnikami motywującymi przedstawionymi w punkcie 2, co stanowi potwierdzenie, że sygnatariusze poszczególnych porozumień odnieśli sukces w ich realizacji. Należy również zauważyć, że w przypadku niektórych analizowanych TCA (np. tych, które były renegowane, i najnowszego) ocena ich pozytywnego wpływu wydaje się raczej przedwczesna. Tak czy owak, respondenci wskazali pewne (pośrednie) korzyści.

#### a. Konkretnie przykłady tego, w jaki sposób TCA pomogły w stawieniu czoła wspólnym wyzwaniom

Odpowiedzi udzielane w toku rozmów sugerują, że TCA umożliwiły odnośnym stronom wprowadzenie innowacyjnych i obopólnie korzystnych mechanizmów reagowania na potrzeby przedsiębiorstwa oraz stojące przed nim wyzwania (przykłady można znaleźć w punktach 2a i 2b).

Dowodem na to są pozytywne skutki zawarcia TCA w koncernie Safran, gdzie realizacja porozumienia przyniosła osiągnięcie kilku ustalonych wcześniej przez sygnatariuszy (ilościowych) celów, takich jak liczba młodych profesjonalistów, którzy mają zostać zintegrowani z przedsiębiorstwem poprzez programy kształcenia w miejscu pracy, zawarcie partnerstw z uniwersytetami i szkołami oraz wskazanie najlepszych praktyk w tej dziedzinie będących narzędziem służącym poprawie realizacji porozumienia na szczeblu lokalnym.

Ponadto zawarcie TCA w koncernie ThyssenKrupp jest jednym z czynników, które doprowadziły do zmiany podejścia kierownictwa i pracowników do znaczenia ciągłego podnoszenia standardów BHP. Przykładowo: wspomniana zmiana nastawienia zaowocowała powstaniem nowych mechanizmów i systemów w celu poprawy standardów BHP w przedsiębiorstwie. Oprócz tego zagadnienia BHP są obecnie regularnie poruszane na spotkaniach i omawiane przez odnośne strony.

Mimo że do zawarcia TCA w koncernie Barilla doszło niedawno, już teraz można powiedzieć, że przyniosło to pewne – nawet jeśli pośrednie – korzyści. Organizacja w dwóch krajach symbolicznych wydarzeń poświęconych BHP świadczy o znaczeniu, jakie sygnatariusze przywiązują do tej kwestii.

Wśród TCA, które zawarto w koncernie Suez, po tym jak doszło do dekonsolidacji pierwotnej grupy biznesowej, to właśnie TCA zwią-

zane z BHP dostarcza najwięcej korzyści. Powodem tego jest fakt, że porozumienie dotyczy kwestii, która jest traktowana priorytetowo zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i przez partnerów społecznych. Doskonale rozwinięty dialog społeczny w ramach grupy roboczej ds. BHP, która zajmuje się realizacją TCA, jest postrzegany przez obie strony jako podstawa sukcesu. Informacje zwrotne od pracowników i ich przedstawicieli na temat realizowanych inicjatyw w zakresie polityk umożliwiają kierownictwu udoskonalanie ogólnej strategii BHP i dostosowanie jej do potrzeb.

Przedstawiciele zarówno kierownictwa, jak i związków zawodowych podkreślali znaczenie przeprowadzonej wspólnie przez kierownictwo i grupę roboczą ds. BHP wśród pracowników ankiety poświęconej BHP. Zainicjowana została także ankieta ogólnoeuropejska. Grupa robocza ds. BHP wyłoniła wśród swoich członków podgrupę skierowaną do współpracy z kierownictwem wokół ankiety dla pracowników. Ankieta zawierała trzy obszary tematyczne – jeden wybrany przez kierownictwo, a dwa przez przedstawicieli pracowników. Podgrupa odpowiadała za opracowanie z pomocą konsultanta treści i formatu kwestionariusza. Zorganizowano kilka spotkań tematycznych poświęconych przeanalizowaniu wyników ankiety, a płynące z niej wnioski wykorzystano do zaproponowania działań grupy w ramach polityki BHP. Udzielone odpowiedzi pokazały na przykład, że personel siedziby głównej posiadał niewielką wiedzę na temat realizowanej przez przedsiębiorstwo polityki BHP. Dlatego jeden z punktów działań w ramach polityki zakładał, że każda jednostka biznesowa skoncentruje się przede wszystkim na informowaniu pracowników o zagadnieniach związanych z BHP.

W koncernie Engie sygnatariusze TCA zaobserwowali zmianę nastawienia stron. W zasadniczej części TCA odnosi się do zagadnień związanych z przydatnością zawodową i szkoleniami. W tym obszarze przedstawiciele związków zawodowych zauważyli, że zawarcie porozumienia spowodowało zmianę nastawienia niektórych kierowników szczebla lokalnego, którzy obecnie postrzegają szkolenia jako ważną inwestycję w utrzymanie przydatności zawodowej, a nie tylko pozycję kosztową.

Zawarcie TCA zachęciło również ciała zaangażowane w reorganizację przedsiębiorstwa, transfery biznesowe i zamknięcia do skierowania większych środków na działania towarzyszące i poświęcenia większej ilości czasu na dialog społeczny. Tak było na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie doszło do kilku restrukturyzacji, w tym do zamknięcia zakładu. Zawarcie porozumienia umożliwiło wyjście poza prawne wymogi dotyczące zaangażowania przedstawicieli pracowników.

### **b. TCA wzmocniły i/lub sformalizowały stosunki i praktyki związane z dialogiem społecznym między sygnatariuszami**

Zawarcie trzech z analizowanych TCA stanowi dowód na uzyskanie powyższych korzyści, ponieważ obie strony przyznają, że ich stosunki i praktyki związane z dialogiem społecznym uległy dzięki TCA poprawie.

W przypadku koncernu Barilla zawarcie TCA przyniosło umocnienie relacji między kierownictwem a EFZZ jako sygnatariuszem. W związku z tym zasadnicze znaczenie ma ustanowienie mechanizmów dialogu społecznego, a w szczególności scentralizowanej procedury monitorowania i poprawy standardów BHP we wszystkich europejskich zakładach przedsiębiorstwa. Sygnatariusze: EFZZ (EFFAT) i europejska rada zakładowa (ERZ) odegrały kluczową rolę w tym procesie.

Na podobnej zasadzie w przypadku koncernu Enel zawarcie TCA doprowadziło do ustanowienia globalnej rady zakładowej, której członkowie są powoływani przez związki zawodowe, oraz trzech komisji wielostronnych. Ustanowienie mechanizmów dialogu społecznego pobudziło przepływ komunikacji między przedsiębiorstwem a przedstawicielami pracowników. Aktywne zaangażowanie globalnej rady zakładowej w zakrojoną na szeroką skalę reorganizację, jaka miała miejsce w przedsiębiorstwie kilka lat temu, stanowi potwierdzenie rosnącego zainteresowania zarówno przedsiębiorstwa, jak i związków zawodowych ustanowieniem systemu gwarantującego prawidłowe stosunki pracy.

Wreszcie w przypadku koncernu Metro zawarcie TCA przyniosło sformalizowanie procesu, który reguluje stosunki pracy między sygnatariuszami, w szczególności w zakresie monitorowania realizacji porozumienia. Od czasu zawarcia porozumienia sygnatariusze spotykają się regularnie przez cały rok, a raz w roku organizowane jest spotkanie wszystkich lokalnych związków zawodowych/przedstawicieli pracowników działających w poszczególnych zakładach/krajach przedsiębiorstwa na świecie.

### **c. Zawarcie TCA umożliwiło centralnemu kierownictwu i EFZZ/GFZZ lepszy wgląd w funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach jego działalności w Europie lub na świecie**

W przypadku niektórych analizowanych TCA ustanowienie lub wzmocnienie mechanizmów dialogu społecznego w przedsiębiorstwie nie tylko otworzyło nowe możliwości w zakresie przekazywania i wymiany informacji między spółką a przedstawicielami pracowników (patrz poprzedni podpunkt), ale także przyczyniło się do podniesienia poziomu wiedzy zarówno centralnego kierownictwa, jak i związków zawodowych na temat skutków (społecznych) działalności przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach. Jest to ważna i obopólnie korzystna wartość dodana.

W ten sposób po zawarciu TCA oraz późniejszym utworzeniu globalnej rady zakładowej przedstawiciele pracowników koncernu Enel uzyskali lepszy wgląd w działalność przedsiębiorstwa na świecie zarówno z punktu widzenia konsekwencji społecznych (np. przestrzeganie podstawowych praw pracowniczych), jak i działalności biznesowej (np. decyzje strategiczne, które mogą mieć konsekwencje społeczne). Podobnie z punktu widzenia związków zawodowych udział centralnego kierownictwa w dorocznym spotkaniu z lokalnymi związkami zawodowymi umożliwił koncernowi Metro otrzymywanie i gromadzenie szczegółowych informacji na temat problemów związanych z pracą, jakie pojawiają się w toku jego działalności na świecie. To samo dotyczy GFZZ, która jako sygnatariusz dzięki TCA była w stanie lepiej koordynować działania lokalnych związków zawodowych.

### **d. TCA przyczyniają się również do ustanowienia i usprawnienia dialogu społecznego na szczeblu lokalnym dzięki aktywnej roli, jaką odgrywa EFZZ/GFZZ wraz z kierownictwem przedsiębiorstwa w poszukiwaniu rozwiązań problemów pojawiających się na tym poziomie.**

Odpowiedzi udzielane w toku wywiadów pokazały, że TCA są ważnym narzędziem poprawy dialogu społecznego na szczeblu lokalnym nie tylko poprzez budowanie kultury dialogu społecznego w krajach, w których jest ona mniej rozwinięta, ale także poprzez tworzenie ram, które pomagają podnosić świadomość znaczenia współpracy wśród lokalnych podmiotów.

Przykładowo: zdaniem przedstawicieli związków zawodowych układ TCA zawarty przez koncern Metro przyczynił się do umocnienia roli związków zawodowych. Dowodem na to jest powstanie bezpośrednio po zawarciu TCA pierwszego związku zawodowego w sektorze handlu w jednym z krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. To samo porozumienie pomogło centralnemu kierownictwu umocnić wśród lokalnych kierowników przekonanie o tym, że praktyki prawidłowego dialogu społecznego są kluczowym aspektem działalności przedsiębiorstwa.

Na podobnej zasadzie niektóre z analizowanych TCA odegrały również ważną rolę w rozwiązywaniu przez centralne kierownictwo i EFZZ/GFZZ sporów na szczeblu lokalnym oraz przyczyniły się do ogólnego polepszenia praktyk dialogu społecznego wśród lokalnych podmiotów. W efekcie TCA umożliwiły centralnemu kierownictwu i związkom zawodowym skuteczne interweniowanie w krajach, w których dialog między lokalnymi podmiotami został zatrzymany (Enel), lub w przypadkach, w których przedsiębiorstwo było oskarżane o działania antyzwiązkowe (Metro). Ponadto w odniesieniu do układu TCA zawartego przez koncern Schneider Electric zaangażowanie IndustriAll Europe w spór wynikły na szczeblu lokalnym zakończyło się pozytywnie i pomogło stronom w ponownym otwarciu procesu dialogu oraz wypracowaniu wspólnego rozwiązania w sprawie zamknięcia zakładu.

### e. Realizacja TCA doprowadziła do ustanowienia polityki przedsiębiorstwa.

Odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że realizacja TCA może być narzędziem wspierającym przyjęcie przez przedsiębiorstwo polityki wewnętrznej. Przykładem takiej praktyki jest układ TCA zawarty przez koncern Enel, w ramach którego zalecenia wydane przez jeden z powołanych w oparciu o TCA wielostronnych komitetów przełożyły się na wypracowanie wewnętrznej polityki dotyczącej różnorodności i inkluzyjności.

Przykład ten doskonale ilustruje to, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wykorzystać pracę włożoną w realizację TCA do dalszej poprawy warunków pracy. Jednocześnie perspektywa przyjęcia polityki przedsiębiorstwa dzięki realizacji TCA może zostać uznana za kluczowy czynnik zachęcający odnośne strony do rozpoczęcia negocjacji i zawarcia porozumienia. Krótko mówiąc: zawarcie TCA może być ważnym krokiem na drodze do ustanowienia polityki przedsiębiorstwa.

## 4. ETAP NEGOCJACJI: KRYTYCZNY Z PUNKTU WIDZENIA PRZEBIEGU PÓŹNIEJSZEJ REALIZACJI POROZUMIENIA

Negocjacje to dopiero wstępny etap dochodzenia do porozumienia. Ich przebieg ma decydujący wpływ na zdolność podmiotów do wzięcia na siebie ciężaru odpowiedzialności za porozumienie i wcielenie go w życie. Dlatego też negocjacje z EFZZ/GFZZ są częścią refleksji grupy nad strategią kształtowania stosunków pracy. Przedsiębiorstwa, które decydują się na współpracę z EFZZ lub GFZZ, robią to w ramach uznania ich roli jako ponadnarodowych partnerów, z którymi chcą nawiązać pozytywne relacje, oraz jako koordynatorów działalności krajowych organizacji związkowych (a).

Aby możliwe było uzyskanie realnych wyników, TCA muszą również zostać przyjęte na poziomie krajowym. Oznacza to, że przed wejściem w życie takich porozumień, tj. na etapie negocjacji, wymagane jest zaangażowanie w taki czy inny sposób lokalnych zespołów kierowniczych (b), oraz że na tym etapie pod uwagę muszą zostać wzięte uwarunkowania lokalne (c).

Wreszcie potrzeba stałej współpracy oznacza, że sygnatariusze są gotowi „do powrotu do stołu rokowań” oraz że każdy powrót do negocjacji ma na celu zarówno wyjaśnienie zobowiązań w obliczu zmieniających się wyzwań, jak i poprawienie sposobu realizacji porozumienia (d).

### a. Negocjacje z EFZZ/GFZZ

TCA wymagają od obu stron współdziałania w celu stawienia czoła tym samym wyzwaniom i przyjęcia podejścia opartego na stałej współpracy. Zaczyna się to na etapie negocjacji.

### i. Negocjacje z EFZZ

Decyzja o podjęciu negocjacji w sprawie EFA z EFZZ zależy od głównej zasady, na której opierają się systemy stosunków pracy, a mianowicie zasady wzajemnego uznania. Aby zostać uznanymi za stronę negocjacji, EFZZ podkreślają swój poziom reprezentacji w przedsiębiorstwie, a także zdolność do inicjowania i koordynowania działań innych związków zawodowych działających na terenie przedsiębiorstwa. Procedury negocjacyjne EFZZ opierają się na mandatach związków krajowych i walidacji projektów porozumień przez związki krajowe, a także na zaangażowaniu przedstawicieli związków krajowych. Zaangażowanie przedstawicieli krajowych jest również sposobem na zwiększenie szans na efektywną realizację porozumienia.

Inną kwestią, o której warto wspomnieć, jest fakt, że EFZZ są w stanie wykazać się pragmatyzmem w dostosowywaniu procesu negocjacji do obaw wyrażanych przez przedsiębiorstwa lub przedstawicieli krajowych. Ponadto EFZZ mogą odegrać kluczową rolę w koordynowaniu działań zaangażowanych w proces negocjacji krajowych związków zawodowych oraz w zapewnieniu, że delegacja związkowa przemówi jednym głosem podczas negocjacji z przedsiębiorstwem. Jednak pomijając wszelkie aspekty proceduralne, warto przyjrzeć się, w jaki sposób inne podmioty, kierownictwo i przedstawiciele pracowników postrzegają negocjacje prowadzone przez EFZZ.

### A. Organizacje związkowe, które cenią demokratyczny charakter procedur negocjacyjnych między przedsiębiorstwami a EFZZ

Krajowe związki zawodowe postrzegają zaangażowanie na wszystkich etapach negocjacji (przygotowanie, rokowania i walidacja

porozumienia) jako przejaw demokracji i sposób na stanie się integralną częścią tego procesu. W rzeczy samej: to wola udziału krajowych związków zawodowych w negocjacjach zachęciła Europejską Federację Metalowców (EFM) do opracowania procedury negocjacyjnej. Stanowiła ona podstawę dla procedur opracowywanych przez inne EFZZ.

#### ***B. Pracodawcy, którzy widzą potencjalne ułatwienia***

W przypadku pracodawców fakt, że EFZZ mogą dostarczać gotowe rozwiązania, pomógł przekonać zespoły kierownicze przedsiębiorstw do efektywności ich działań, gdzie w innych okolicznościach mogłyby one unikać działań lub nie wiedzieć, jak się zachować w zależności od przebiegu negocjacji. Niektóre z badanych przedsiębiorstw rozpatrywały różnych partnerów w negocjacjach. Ostatecznie zdecydowano się w nich na negocjacje z IndustriAll Europe, ponieważ współpraca z EFZZ oznaczała ogólnoeuropejską koordynację działań przy jednoczesnym zaangażowaniu przedstawicieli pracowników przedsiębiorstwa (Safran). W innym przykładzie (Engie) wstępne negocjacje na szczeblu europejskim prowadzone były z przedstawicielami związków z krajów, w których grupa prowadziła swoją działalność. Jednak po pierwszych doświadczeniach związanych z negocjacjami z EFZZ przedsiębiorstwo zdecydowało się na kontynuowanie negocjacji z EFZZ. W tym sensie negocjacje z EFZZ są postrzegane przez niektóre badane przedsiębiorstwa jako sposób na uproszczenie złożonego ze swej natury procesu, szczególnie przy uwzględnieniu różnorodności form dialogu społecznego i porządków prawnych.

#### ***C. Pracodawcy, którzy uznają zdolność EFZZ do sformułowania kompromisu***

Przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw często chwalili zdolność partnerów w negocjacjach do proponowania rozwiązań i przedstawiania propozycji, które mogłyby prowadzić do kompromisów oraz do rozwiązania problemów dotyczących również samego kierownictwa. EFZZ zawdzięczają to swojemu doświadczeniu w negocjacjach z przedsiębiorstwami, co oznacza także zdolność do przekładania wcześniejszych rozwiązań na nowe sytuacje.

### **ii. Negocjacje z GFZZ: ustanowienie długookresowego partnerstwa**

Decyzja o podjęciu negocjacji w sprawie GFA z GFZZ także opiera się na zasadzie wzajemnego uznania. Negocjacje z GFZZ są sposobem na ustanowienie partnerstwa społecznego z globalnym podmiotem, tak aby grupa mogła lepiej radzić sobie z potencjalnymi problemami, jakie mogą się pojawić, szczególnie w odległych krajach.

Na przykład: koncern Metro angażuje się w wymianę uwag i informacji na temat zgłaszanych przez związki zawodowe problemów, jakie pojawiają się na poziomie krajowym. Taka relacja umożliwia kierownictwu grupy rozpoznanie na wczesnym etapie każdego problemu, dopasowanie informacji do tych pochodzących z kanału kierowniczego, a następnie nawiązanie współpracy z GFZZ w celu

rozwiązania problemu. Z tego względu GFZZ może stać się cennym partnerem społecznym, będącym w stanie koordynować gromadzenie informacji od lokalnych związków i – jeśli to konieczne – przekazywać je centralnemu kierownictwu.

#### ***A. Zaangażowanie kierownictwa na etapie negocjacji: kwestia ważna, ale skomplikowana***

Zaangażowanie przedstawicieli krajowych jest kwestią dotyczącą zarówno związków, jak i kierownictwa. W związku z tym niektóre przedsiębiorstwa dostosowały nawet swoje praktyki negocjacyjne po tym jak uznały, że użyteczne może być zaangażowanie lokalnego kierownictwa w taki czy inny sposób. W efekcie angażując je faktycznie w proces, nie wywołując przy tym wrażenia, że centrala podjęła decyzję, nie biorąc ich poglądów w ogóle pod uwagę ani nie myśląc o lokalnych konsekwencjach.

W przypadku koncernów Barilla, Safran i Schneider Electric zespoły kierownicze były informowane na różnych etapach negocjacji. Wczesne i terminowe zaangażowanie lokalnego kierownictwa jest rzeczywiście postrzegane jako ułatwienie wzięcia odpowiedzialności za porozumienie na szczeblu lokalnym, gdy ma ono być realizowane.

Równocześnie jednak, negocjując EFA, zespoły kierujące przedsiębiorstwami dążą do „narzucenia” forsowanej przez grupę określonej wizji radzenia sobie z problemami lub polityki społecznej. W efekcie niektóre przedsiębiorstwa (np. koncerny Engie i Suez) uznały, że marginalizując zaangażowanie lokalnych zespołów kierowniczych, osiągną korzyść związaną z tym, że centralne kierownictwo będzie miało więcej możliwości negocjowania standardów zgodnie z wizją centrali.

#### ***B. Znaczenie uwzględnienia lokalnych tradycji***

Drugim ważnym aspektem i do pewnego stopnia wyzwaniem, które może dać o sobie znać na etapie negocjowania TCA, jest wpływ lokalnych tradycji na to, w jaki sposób dochodzi do uzgodnienia przez strony treści porozumienia. Przykładowo: różnice poglądów i opinii lokalnych podmiotów zaangażowanych w negocjacje ze strony związku zawodowego mogą wydłużyć etap negocjacji i utrudnić osiągnięcie kompromisu. Sytuacja taka może wynikać z odmiennych założeń poszczególnych lokalnych związków zawodowych ze względu na specyfikę systemów prawnych i/lub tradycji w zakresie stosunków pracy, w ramach których muszą się one poruszać.

Na przykład: w przypadku koncernu ThyssenKrupp głównym wyzwaniem towarzyszącym procesowi negocjacyjnemu było zróżnicowanie opinii delegacji związkowej w sprawie przedstawionej przez przedsiębiorstwo propozycji wprowadzenia systemu zarządzania pomysłami z nagrodami dla pracowników, którzy przedstawiają sugestie dotyczące poprawy warunków BHP/ograniczenia ryzyka w przedsiębiorstwie.

Centralne kierownictwo i GFZZ prowadząca negocjacje po stronie związkowej podjęły wysiłki zmierzające do wypracowania

wspólnego rozwiązania problemu. W tym celu GFZZ próbowała zaangażować krajowe organizacje członkowskie, zwracając się do nich o wyrażenie opinii na temat różnych wersji porozumienia oraz wyjaśniając, że układ TCA będzie realizowany na szczeblu lokalnym zgodnie z krajowymi przepisami i tradycjami. Jednocześnie przedsiębiorstwo odegrało ważną rolę w tym procesie, wyraźnie zapewniając, że lokalne tradycje nie będą kwestionowane przy realizacji TCA.

### **C. Renegocjowanie porozumienia: współpraca wokół wprowadzenia ulepszeń**

Ciągłe udoskonalanie procesu realizacji porozumienia jest wspólnym wyzwaniem dla obu stron. Wiąże się z tym również możliwość napotkania ograniczeń wynegocjowanego porozumienia. Dwa analizowane przypadki (Safran i Schneider Electric) dotyczą renegocjacji porozumień i na ich podstawie widać dokładnie, na czym to polega.

Przypadki te pokazują, że kwestia usprawnienia procesu realizacji leżała u podstaw każdego etapu renegocjacji. Były to próby zwiększenia skuteczności porozumienia. Ponadto uwypuklają one

to, w jaki sposób partnerzy społeczni byli w stanie zidentyfikować wyzwania w procesie realizacji, wypracować wspólną diagnozę sytuacji i wspólnie znaleźć odpowiedź na potrzebę usprawnienia realizacji porozumienia.

W przypadku koncernu Safran sygnatariusze mogli być zadowoleni ze swoich wyników w obszarze organizacji praktyk zawodowych i integracji młodych pracowników. Byli jednak również świadomi, że dialog społeczny prowadzony wokół tych zagadnień był mniej zadowolający.

W przypadku koncernu Schneider Electric pierwsze porozumienie zawarto w 2007 r. Niewątpliwie przyniosło ono korzyść związaną z możliwością stawienia czoła ówczesnym wyzwaniom towarzyszącym restrukturyzacji. Jednak było ono mniej przydatne w obszarze uprzedzania zmian.

W obu przedsiębiorstwach partnerzy społeczni przewidzieli czas na wspólną ocenę sukcesów, ale także na wskazanie braków i wad. Pozwoliło to stworzyć warunki do wypracowania nowych ram przyszłego porozumienia, a w efekcie zapewnić skuteczniejszą realizację.

## **5. ETAP REALIZACJI: WSPÓLNE WYZWANIE Z MIEJSCEM NA INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA**

Odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że zespoły kierownicze i związki zawodowe musiały zmierzyć się z jednym wspólnym wyzwaniem na etapie realizacji TCA, a mianowicie z trudnością w przejściu odpowiedzialności za porozumienie na szczeblu lokalnym. Nie można jednak nie wspomnieć o fakcie, że sygnatariusze podjęli szereg kroków i inicjatyw w celu znalezienia niezależnego rozwiązania dla tego problemu. W toku tych działań eksperymentowali również w poszukiwaniu różnych sposobów na uzyskanie efektywniejszej realizacji TCA. W kolejnym podpunkcie (a) zostanie szczegółowo opisane wyzwanie, któremu musiały stawić obie strony, z uwzględnieniem przyczyn jego wystąpienia. W podpunkcie (b) przedstawione zostaną cztery przykłady sposobów, w jakie sygnatariusze analizowanych TCA znaleźli skuteczne rozwiązanie pozwalające stawić czoła wyzwaniom na etapie realizacji. Odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że cztery opisane praktyki stanowią obszary innowacji na tym polu. Sygnatariusze TCA mogą je dalej rozwijać, tak aby skutecznie prowadzić i usprawniać realizację TCA na szczeblu lokalnym.

### **a. Wspólne wyzwanie: podmioty mogą mieć trudności z przejściem odpowiedzialności za porozumienia na szczeblu lokalnym.**

Wspólne wyzwanie, które napotkali sygnatariusze na etapie realizacji niektórych z analizowanych TCA, wiąże się z trudnością w przejściu przez lokalne podmioty odpowiedzialności za porozumienie na szczeblu lokalnym. Dotyczy to zarówno związków zawodowych, jak i kierownictwa. Dokładnie rzecz biorąc, niektóre z wynegocjowanych TCA mogą nie być skutecznie realizowane na szczeblu lokalnym z czterech powodów, takich jak: sposób upowszechniania znajomości treści porozumienia na szczeblu lokalnym (punkt i), uwzględnienie w porozumieniu zagadnień innych niż te, które podmioty lokalne uważają za naglące (punkt ii), zasoby, które krajowe związki zawodowe mają do swojej dyspozycji w celu realizacji porozumienia (punkt iii), oraz różne praktyki dialogu społecznego i lokalne tradycje (punkt iv). W poniższych podpunktach szczegółowo omówiono każdą z tych przyczyn.

### **i. Upowszechnianie znajomości treści porozumienia**

Odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że w niektórych przypadkach lokalne podmioty miały problem z „przejęciem odpowiedzialności” i „akceptacją” TCA, co miało wpływ na zakres realizacji porozumienia na szczeblu lokalnym. Wyzwanie związane z przejęciem odpowiedzialności za porozumienie na szczeblu lokalnym jest niekiedy ściśle związane ze sposobem upowszechniania znajomości jego treści. Na proces realizacji mogą mieć znaczący wpływ takie czynniki, jak brak znajomości i/lub zrozumienia treści TCA oraz skala rozbieżności między stronami.

Przykładowo: w przypadku koncernu Safran podniesienie stopnia znajomości treści porozumienia na szczeblu lokalnym było jednym z głównych punktów renegotjacji TCA. W ramach tego procesu obie negocjujące strony uznały, że tłumaczenie porozumienia na wszystkie języki krajów objętych zakresem obowiązywania TCA jest jednym ze sposobów na przewyższenie potencjalnie nieskutecznej realizacji ze względu na skalę upowszechnienia znajomości treści porozumienia.

### **ii. Zagadnienia uwzględnione w TCA i kwestie postrzegane jako naglące na szczeblu lokalnym**

Drugą przyczyną trudności w przejęciu odpowiedzialności za TCA na szczeblu lokalnym jest brak zgodności między zagadnieniami uwzględnionymi w porozumieniu a tymi, które lokalne podmioty uważają za bardziej naglące. Na przykład: w przypadku koncernu ThyssenKrupp priorytet przyznany zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i lokalne związki zawodowe konieczności zaspokojenia pilniejszych potrzeb, takich jak trudności finansowe, jest jedną z przyczyn braku realizacji układu TCA w niektórych krajach objętych zakresem jego obowiązywania.

### **iii. Zasoby krajowych związków zawodowych**

Odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że krajowe związki zawodowe mogą nie dysponować zasobami niezbędnymi do pełnego uchwycenia treści TCA i skutecznego monitorowania ich realizacji na szczeblu lokalnym. Na przykład w przypadku koncernu Enel jako wyzwanie wskazano ograniczony zakres, w jakim krajowe/ lokalne związki zawodowe brały udział w monitorowaniu realizacji porozumienia w niektórych z krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Organizacja sesji szkoleniowych z lokalnymi związkami zawodowymi została uznana za ważny sposób na rozwiązanie tego problemu.

### **iv. Różne praktyki dialogu społecznego i lokalne tradycje**

Różnorodne praktyki dialogu społecznego, lokalne tradycje (w zakresie stosunków pracy) i systemy prawne obowiązujące w krajach, w których międzynarodowe przedsiębiorstwo prowadzi swoją

działalność, mogą mieć wpływ nie tylko na etap negocjacji TCA, ale także na zakres, w jakim porozumienie jest realizowane na szczeblu lokalnym. Na przykład: w przypadku koncernu ThyssenKrupp odpowiedzi udzielane w toku rozmów pokazują, że porozumienie zostało skutecznie zrealizowane w krajach, w których system zarządzania pomysłami w obszarze BHP jest częścią lokalnej tradycji w zakresie stosunków pracy i jest już wykorzystywany w przedsiębiorstwie niezależnie od TCA. I odwrotnie: w krajach, w których system ten nie jest powszechny, wystąpiły większe trudności.

### **b. Cztery obszary innowacji i eksperymentów związanych z realizacją TCA**

Na podstawie odpowiedzi udzielanych w toku rozmów zidentyfikowano cztery praktyki, w które angażują się obecnie sygnatariusze i które można uznać za ważne z punktu widzenia dalszych innowacji i eksperymentów.

#### **i. Kierownictwo rozumie, że im lepsza treść porozumienia, tym większe szanse na to, że lokalne podmioty dobrze ją zrozumieją.**

Upowszechnianie znajomości treści porozumienia na szczeblu lokalnym nie jest wyłącznie przedmiotem troski i uwagi sygnatariuszy ze strony EFZZ czy też w szerszym ujęciu – związków zawodowych. Odpowiedzi udzielane w toku wywiadów pokazują, że centralne kierownictwo podziela ten punkt widzenia, zwłaszcza biorąc pod uwagę związek między upowszechnieniem znajomości treści układu TCA a jego skuteczną realizacją, co wyjaśniono szczegółowo w podpunkcie 6.a.i.

W tym kontekście w większości przedsiębiorstw, w których przeprowadzono wywiady, podjęto różne inicjatywy mające na celu promowanie i propagowanie znajomości treści porozumienia na szczeblu lokalnym. Na przykład: w przypadku koncernu Engie centralne kierownictwo wzięło na siebie odpowiedzialność za przetłumaczenie przygotowanej przez związki zawodowe ulotki prezentacyjnej dotyczącej treści porozumienia na wszystkie języki używane w przedsiębiorstwie. Dzięki tej ulotce i materiałowi wideo przygotowanemu przez kierownictwo treść TCA jest dobrze znana, co przynosi korzyści zarówno kierownictwu, jak i związkom. Jako przykład kierownictwo wskazuje fakt, że większość krajowych ciał reprezentujących pracowników powołuje się na TCA w sytuacji, gdy pojawia się potrzeba reorganizacji firmy.

Ponadto, jak wspomniano wcześniej, koncern Safran przygotował tłumaczenie uaktualnionej treści porozumienia na języki wszystkich krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Oprócz tego w najnowszym z analizowanych w ramach niniejszego badania porozumień (Barilla) podkreślono, że tłumaczenie tekstu TCA jest kluczowym aspektem skutecznego upowszechnienia znajomości treści, a więc i realizacji porozumienia.



## **ii. Dyrektorzy HR mogą odegrać aktywną rolę w upowszechnianiu znajomości treści porozumienia**

Sposób, w jaki funkcje i role HR/IR są zorganizowane w ramach przedsiębiorstwa, może znacząco wpływać na zakres realizacji porozumienia na szczeblu lokalnym. Na przykład: w przypadku koncernu Safran zobowiązano się do zagwarantowania, że dyrektor HR na obszar Europy przedstawi i będzie promować uaktualnioną treść porozumienia we wszystkich krajach, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, oraz wyjaśni innym podmiotom grupy, jak wziąć na siebie odpowiedzialność za realizację porozumienia. Jest to innowacyjne rozwiązanie, które mogą wykorzystać sygnatariusze przyszłych porozumień.

## **iii. Opracowywane są nowe narzędzia służące poprawie realizacji porozumienia na szczeblu lokalnym.**

Kolejnym wprowadzonym przez sygnatariuszy innowacyjnym elementem, którego znaczenie dostrzegają obie strony, jest wykorzystanie nowych narzędzi (np. wskaźników ilościowych i jakościowych, krajowych planów działań) do oceny realizacji TCA na szczeblu lokalnym. Narzędzia te są następnie wykorzystywane do regularnej oceny realizacji porozumień w trakcie posiedzeń komitetu monitorującego lub w każdych innych okolicznościach zgodnie z decyzją sygnatariuszy.

Zjawisko to jest szczególnie widoczne w przypadku nowszych TCA oraz tych, które podlegały uaktualnieniu. Z tego powodu na przykład w obliczu wyzwań towarzyszących realizacji poprzedniego układu TCA sygnatariusze porozumienia w koncernie Safran poszli o krok dalej i zgodzili się na włączenie do listy wskaźników określonego wskaźnika jakościowego („mapowanie lokalnych planów działania”). Pozwoli on ocenić, w jakim stopniu poszczególne europejskie podmioty zależne wdrażają porozumienie podczas posiedzeń komitetu monitorującego. Nowy wskaźnik stanowi jedynie dopełnienie wskaźników ilościowych, które były i będą nadal wykorzystywane w tym zakresie do monitorowania realizacji uaktualnionego porozumienia.

## **iv. Rola europejskiej/globalnej rady zakładowej w monitorowaniu realizacji porozumienia**

W niektórych przypadkach europejska/globalna rada zakładowa może odegrać istotną rolę w monitorowaniu realizacji porozumienia. Na przykład: w przypadku koncernu Barilla sygnatariusze uzgodnili, że europejska rada zakładowa odegra większą rolę w monitorowaniu poprawy sytuacji pracowników w grupie. W koncernie Enel globalna rada zakładowa wykazała dużą aktywność podczas reorganizacji, która miała miejsce kilka lat temu.

W przypadku koncernów Engie i Suez europejska rada zakładowa odgrywa również kluczową rolę w monitorowaniu realizacji porozu-

mienia, co stanowi dopełnienie procedury kontrolnej przewidzianej w TCA. Aby umożliwić realizację porozumienia, mobilizowane są wszystkie zasoby i prerogatywy ciała. Treść zawartego przez koncern Engie TCA w zakresie reorganizacji i tworzenia nowych miejsc pracy pokrywa się z uprawnieniami informacyjnymi/konsultacyjnymi europejskiej rady zakładowej. Za każdym razem, gdy europejska rada zakładowa ma do czynienia ze zmianami w sposobie prowadzenia działalności, dba także o to, aby zobowiązania grupy były realizowane na poziomie lokalnym.

Jeśli chodzi o TCA w koncernie Suez, porozumienie ustanawiające europejską radę zakładową ma na celu utworzenie grupy roboczej ds. BHP. Zgodnie z układem TCA grupa robocza ds. BHP ma za zadanie dopilnować, aby były przestrzegane zobowiązania i zasady działalności przedsiębiorstwa. Towarzyszyć temu będzie publikacja corocznego przeglądu realizacji polityki BHP, a także monitorowanie rozwoju sytuacji oraz wyników. Jednak w rzeczywistości komitet wykonuje to zadanie w ramach prowadzenia stałego dialogu społecznego z kierownictwem grupy.

Zasoby europejskiej rady zakładowej zmobilizowano również, aby zagwarantować skuteczną realizację porozumienia na szczeblu lokalnym (18 podróży rocznie). Porozumienie ustanawiające europejską radę zakładową umożliwia jej członkom podróżowanie do wielu innych krajów. Jedną z takich podróży był wyjazd do Wielkiej Brytanii, gdzie nawiązano współpracę z brytyjskim kierownictwem ds. BHP wokół sposobu na przeniesienie porozumienia na grunt brytyjski. Działacze europejskiej rady zakładowej postanowili także, że podczas każdej podróży poświęcą cały jeden dzień na zagadnienia związane z BHP, dzięki czemu lokalni przedstawiciele będą zaznajamiani z bieżącą treścią układu TCA, co pozwoli im na omówienie sposobu jego realizacji.

Podsumowując, można uznać, że aktywna rola europejskiej/globalnej rady zakładowej, której działania koordynuje EFZZ/GFZZ, może zapewnić efektywne monitorowanie realizacji porozumienia na szczeblu lokalnym. Twierdzenie to wydaje się słuszne także w kontekście wiedzy, jaką posiada europejska/globalna rada zakładowa.

## 6. WNIOSKI

1. Przedsiębiorstwa, które decydują się na zawarcie TCA, robią to, ponieważ uważają, że porozumienie to ze swej natury jest w stanie wpłynąć szerzej na realizację podjętych przez nie zobowiązań.
2. Zagadnienia uwzględniane w TCA są dostosowane do potrzeb kierownictwa przedsiębiorstwa, przedstawicieli pracowników oraz samych pracowników, a także do wyzwań, jakie przed nimi stoją.
3. Czynniki motywujące przedsiębiorstwa i związki zawodowe do zaangażowania się w międzynarodowe negocjacje są często identyczne albo przynajmniej zbieżne. Świadczy o tym, że korzyści płynące z zawarcia TCA nie są jednostronne.
4. Przedsiębiorstwa, które angażują się w negocjacje z EFZZ/GFZZ, czynią to w oparciu o zasadę wzajemnego uznania.
5. EFZZ opracowały procedury negocjacyjne, które są pozytywnie postrzegane zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i lokalnych przedstawicieli pracowników, którzy mają doświadczenie w tym zakresie. Ci drudzy uznają zdolność EFZZ zarówno do efektywnego skoordynowania negocjacji prowadzonych z udziałem krajowych organizacji związkowych, jak i do odegrania ważnej roli w realizacji porozumienia, szczególnie w zakresie rozwiązywania wszelkich potencjalnych problemów.
6. Zaangażowanie lokalnych podmiotów jest niezbędne, aby możliwe było efektywne realizowanie postanowień TCA. EFZZ przyczyniają się do realizacji tego celu poprzez skoordynowanie działań krajowych organizacji związkowych zarówno podczas etapu negocjacji, jak i realizacji, a szczególnie podczas monitorowania przebiegu wykonania porozumienia. Ponadto kierownictwo jest zainteresowane zaangażowaniem w proces w taki czy inny sposób lokalnych dyrektorów.
7. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i związki zawodowe są świadome konsekwencji niedostatecznego upowszechniania znajomości lub niezrozumienia treści TCA wśród lokalnych podmiotów dla realizacji porozumienia. Z tego powodu są one otwarte na eksperymentowanie z nowymi sposobami szerokiego upowszechnienia znajomości treści porozumienia (np. tłumaczenie na języki wszystkich krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność).
8. Podczas realizacji postanowień porozumienia na szczeblu lokalnym sygnatariusze EFA polegają na krajowych/lokalnych rokowaniach zbiorowych i dialogu społecznym. Przyczynia się to do rozwoju praktyk dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych na poziomie lokalnym.
9. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i związki zawodowe są gotowe współpracować wokół tworzenia narzędzi (np. wskaźników wydajności), które mogą pomóc w ocenie realizacji TCA, a w efekcie usprawnić jej przebieg na poziomie lokalnym.
10. Przedsiębiorstwa z zadowoleniem przyjmują fakt, że stają się odpowiedzialne za postępy w realizacji porozumień, są otwarte na krytykę ze strony przedstawicieli pracowników i mogą polegać na ciałach reprezentujących pracowników w zakresie zapewnienia bardziej efektywnej realizacji na poziomie lokalnym.
11. Obok EFZZ ważną rolę w procesie realizacji porozumienia odgrywają często europejskie rady zakładowe. Podobną rolę na poziomie globalnym mogą odgrywać globalne rady zakładowe.
12. EFZZ/GFZZ wraz z centralnym kierownictwem angażują się nie tylko w proces negocjacyjny, ale również w zagwarantowanie, że porozumienie jest realizowane na szczeblu lokalnym. W tej roli pomagają w rozwiązywaniu sporów, do których dochodzi na szczeblu lokalnym, a tym samym wspierają i wzmocniają budowę dialogu społecznego wśród lokalnych podmiotów. Pozytywny wkład EFZZ i GFZZ w rozwiązywanie lokalnych sporów stanowi potwierdzenie ich wartości jako partnerów społecznych oraz może przelożyć się na ich wybór jako partnerów do negocjacji przez przedsiębiorstwa.

## WSPÓLNE WNIOSKI ETUC I BUSINESSEUROPE

Dla nas jako europejskich partnerów społecznych projekt ten stanowił cenne źródło wiedzy na temat ponadnarodowych porozumień przedsiębiorstw oraz możliwość podzielenia się poglądami i doświadczeniami z dyrektorami oraz związkowcami, którzy osobiście uczestniczą w negocjowaniu i realizacji takich porozumień. Postanowiliśmy podsumować wyniki naszych dociekań w poniższych wspólnych wnioskach zawierających pewne wspólne elementy, które chcemy podkreślić.

Autonomia partnerów społecznych może być realizowana na różne sposoby. TCA są ważnym narzędziem dialogu społecznego, z którego mogą korzystać związki zawodowe i przedsiębiorstwa międzynarodowe z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań krajowych. Dyskusje prowadzone w ramach projektu dowodzą, że owocna współpraca na szczeblu międzynarodowym jest czymś realnym. Okazało się, że w obliczu problemów możliwe jest wypracowanie wspólnych rozwiązań, które pozwalają pokonać trudności, wdrożyć obojętnie korzystne polityki i działania, a także lepiej planować przyszłe zmiany w sposobie prowadzenia działalności. Przynosi to korzyści wszystkim zainteresowanym podmiotom: przedsiębiorstwom, związkom zawodowym i samym pracownikom.

W ramach projektu i sprawozdania zgromadzono doświadczenia i dane z ośmiu przykładowych przedsiębiorstw z różnych sektorów. We wszystkich analizowanych przypadkach dostrzeżono pewne wspólne elementy. Na przykład: wszyscy podkreślają, że wpływ na decyzję o podjęciu negocjacji i zawarciu TCA może mieć wiele czynników: od polityki w zakresie uprzedzania zmian lub bezpieczeństwa i higieny pracy, aż po potrzebę udoskonalenia systemu szkoleń zawodowych. Czynniki motywujące identyfikowane są w każdym oddzielnym przypadku na podstawie analizy konkretnej sytuacji w przedsiębiorstwie i są wspólne dla obu stron, tj. kierownictwa i związków. Ponadto w omawianych przypadkach czynniki te zawsze idą w parze z promowaniem (lub wzmacnianiem) kultury opartej na stałym dialogu społecznym, współpracy i zaufaniu między kierownictwem a związkami zawodowymi.

Różnice pomiędzy krajami w obszarze dialogu społecznego i praktyk w zakresie rokowań zbiorowych są często uważane za przeszkodę nie do pokonania w kształtowaniu ponadnarodowych stosunków pracy w Europie. Niemniej nasze doświadczenia pokazują, że związki zawodowe i przedsiębiorstwa są w stanie przezwyciężyć tego rodzaju bariery poprzez zastosowanie podejścia pragmatycznego i integracyjnego. Sukces TCA polega na tym, że od samego początku pozwalają one na zaangażowanie wszystkich interesariuszy (po obu stronach). Pomaga to w zidentyfikowaniu problemów na wczesnym etapie, co toruje drogę do zawarcia lepszych porozumień i ich sprawniejszej realizacji. Ponadto wzmocnienie poczucia

odpowiedzialności obu stron na wszystkich szczeblach powoduje, że wszyscy interesariusze począwają się do współodpowiedzialności za realizację osiągniętego porozumienia. Innymi słowy: nawzajem się rozliczają.

Podczas gdy z inicjatywą zawarcia TCA wychodzi w większości przypadków strona kierownicza, korzystne dla zdolności do skoordynowania działań na różnych poziomach (europejskim, krajowym i lokalnym) jest zaangażowanie Europejskich Federacji Związków Zawodowych (EFZZ) jako przedstawicieli krajowych związków zawodowych. Przedsiębiorstwa międzynarodowe biorące udział w projekcie wyraziły uznanie dla pracy wykonywanej przez EFZZ w zakresie koordynacji i zaangażowania wszystkich zainteresowanych związków zawodowych, zarówno na etapie negocjacji, jak i realizacji. Dzięki wewnętrznym procedurom i doświadczeniu podczas negocjacji EFZZ były w stanie zarządzać złożonością krajowych kontekstów i tradycji, a także wykazały zdolność do koordynowania działań związków zawodowych w całej Europie (zarówno w ramach pojedynczych krajów, jak i pomiędzy krajami). Działając w oparciu o swoje sieci, EFZZ pomagają na etapie realizacji w wykrywaniu braków i problemów na szczeblu lokalnym oraz zapewniają centralnemu kierownictwu wsparcie w mediacjach z lokalnymi podmiotami w razie zaistnienia sporów. W ten sposób budowana jest atmosfera wzajemnego zaufania i zwiększa się gotowość stron do dalszej współpracy, a centralne kierownictwo przedsiębiorstwa oraz EFZZ uznają siebie nawzajem za pełnoprawnych partnerów na poziomie europejskim.

# LISTA PONADNARODOWYCH POROZUMIEŃ PRZEDSIĘBIORSTW

## Europejskie umowy ramowe

Barilla European Convention on Health and Safety (2017):

[http://www.elfat.org/en/node/14594;](http://www.elfat.org/en/node/14594)

Engie European Labour Relations Agreement (2016):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281)

Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, przedłużona w 2017 r.):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221)

Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment with respect to its business strategy (2007, przedłużona w 2017 r.):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147)

Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253)

ThyssenKrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health & Safety at ThyssenKrupp Elevator Operating Units Central-Eastern-Northern Europe and Southern Europe-Africa-Middle East (2012):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204)

## Globalne umowy ramowe

Enel Global Framework Agreement (2013):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232)

Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236)

## LISTA ROZMÓW

IMIĘ	NAZWISKO	PRZEDSIĘBIORSTWO LUB ORGANIZACJA ZWIĄZKOWA
<b>Barilla European Convention on Health and Safety (2017)</b>		
Giorgio	Grandi	Barilla
Mauro	Macchiesi	Flai Cgil (Włochy)
Enrico	Somaglia	EFFAT
<b>Engie European Labour Relations Agreement (2016)</b>		
Jonathan	Hayward	Unite (Wielka Brytania)
<i>Olivier</i>	<i>Hérout</i>	<i>ENGIE*</i>
Claire	Jourdain	ENGIE
Nicolas	Lefebvre	ENGIE
Sylvain	Lefebvre	IndustriAll Europe
Thomas	Leopold	Członek ERZ (Niemcy)
Robert	Textoris	FNME-CGT (Francja)
<b>Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, przedłużona w 2017 r.)</b>		
Isabelle	Barthes	IndustriAll Europe
Chloé	Demulder	SAFRAN
Alain	Lorgeoux	SAFRAN
Bart	Samyn	ABVV (Belgia) – rozmowa dotyczyła doświadczeń w IndustriAll Europe
Corinne	Schievene	FGMM-CFDT (Francja)
<b>Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment (2007, przedłużona w 2017 r.)</b>		
Laure	Collin	Schneider Electric
Thierry	Jacquet	FGMM-CFDT (Francja)
Sabia	Moussaoui	Schneider Electric
Philippe	Saint-Aubin	FGMM-CFDT (Francja)
<b>Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014)</b>		
Corinne	Borralho	SUEZ
Franck	Reinhold	FNSCBA-CGT (Francja)
<b>Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health and Safety (2012)</b>		
José	Durán Batalla	ThyssenKrupp Elevator
Juan Carlos	Garcia	CCOO (Hiszpania)
Ralf	Goetz	IGMetall (Niemcy) – rozmowa dotyczyła doświadczeń w IndustriAll Europe
Klaus	Neuberger	ThyssenKrupp Elevator
<b>Enel Global Framework Agreement (2013)</b>		
Cristina	Cofacci	ENEL
Antonio	Losetti	Flaei Cisl (Włochy)
Luigi	Sedran	Flaei Cisl (Włochy)
<b>Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013)</b>		
Mathias	Bolton	UNI Global Union
Peter	Wiesenekker	Metro

\* Sporządzając raport końcowy, eksperci wzięli pod uwagę prezentację Oliviera Hérouta z warsztatów w Berlinie.

## Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page below the 'Notes' header.





**ETUC - European Trade Union Confederation**  
**CES - Confédération européenne des syndicats**

Boulevard du Roi Albert II, 5  
B - 1210 Brussels  
Tel +32 (0)2 224 04 11  
E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



**Business Europe**

Avenue de Cortenbergh, 168  
B - 1000 Brussels  
Tel +32 (0)2 237 65 11  
E-mail [main@businessseurope.eu](mailto:main@businessseurope.eu)  
[www.businessseurope.eu](http://www.businessseurope.eu)