



V Bruselu dne 13.12.2013  
COM(2013) 882 final

**SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU  
HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ**

**Rámec kvality EU  
pro předjímání změn a restrukturalizaci**

## 1. ÚVOD

V tomto sdělení se předkládá rámec kvality EU pro předjímání změn a restrukturalizaci. Sdělení vychází ze zelené knihy „Restrukturalizace a předjímání změn: poučení z nedávných zkušeností“ ze dne 17. ledna 2012<sup>1</sup> a reaguje na žádost, kterou vyslovil Evropský parlament dne 15. ledna 2013 v usnesení o informovanosti a konzultování pracovníků, předvídání a zvládnutí restrukturalizace, které je založeno na článku 225 Smlouvy o fungování Evropské unie (tzv. Cercasova zpráva)<sup>2</sup>.

Naším velkým úkolem je zvýšit zaměstnanost a omezit nezaměstnanost. K tomu by mělo přispět rozsáhlejší využívání aktivní politiky trhu práce a reforma systémů vzdělávání a odborné přípravy, která vybaví uchazeče o práci odpovídajícími dovednostmi a podnikům zaručí konkurenceschopnou pracovní sílu. To vše vyžaduje dobrou přípravu a nástroje umožňující sladit v co největším rozsahu nabídku pracovních sil s poptávkou. Pomoc podnikům a zaměstnancům při adaptaci cestou lepšího předvídání potřeb v oblasti lidského kapitálu je proto třeba vidět v tomto širším kontextu.

Přes svoji nezbytnost a nevyhnutelnost může mít ekonomické přizpůsobení a restrukturalizace takový dopad na zaměstnanost a sociální věci, že je třeba na ně reagovat odpovídajícími politickými prostředky. Evropský monitor pro restrukturalizaci (ERM) zaznamenal v třetím čtvrtletí roku 2013 celkem 250 restrukturalizačních operací<sup>3</sup>. Byl oznámen zánik 57 081 pracovních míst a vytvoření 27 792 pracovních míst, celková čistá ztráta tedy činila 29 289 míst.

Rámec kvality vyžaduje, aby byly lépe vymezeny a monitorovány určité zásady a osvědčené postupy týkající se předjímání změn a řízení restrukturalizačních činností jednak v podnicích, jednak orgány veřejné moci. Cílem je zejména zjednodušit investice do lidského kapitálu, přidělovat lidské zdroje na činnosti s vysokým růstovým potenciálem a na pracovní místa vysoké kvality podle požadavku strategie Evropa 2020 a zároveň zlepšit pracovní podmínky.

Postupy vymezené v tomto rámci kvality zlepší dlouhodobou konkurenceschopnost podniků a zaměstnatelnost jejich pracovníků a zmírní přidružené náklady včetně sociálních nákladů na změny. To naplňuje hlavní politické cíle EU, zejména cíle vymezené ve strategii Evropa 2020 a v dalších velkých iniciativách zaměřených na trvalou konkurenceschopnost a hospodářské oživení, které přinese nová pracovní místa.

Rámec kvality se v souvislosti s předjímáním strukturálních změn zabývá především zaměstnaností a sociální oblastí. Součástí širšího pohledu na strukturální změny je vedle jejich dopadu na pracovní sílu a průmysl i jejich vliv na obecnější sociální otázky ve městech a regionech, kde k nim dochází. Při diskusi o strukturálních změnách se tudíž posuzuje i úloha průmyslové a regionální politiky pro předjímání cest, jakými se regiony a průmyslová odvětví těmto změnám přizpůsobí. Důležité v tomto směru jsou strategie inteligentní specializace, které mají být vypracovány v rámci strukturálních fondů na období 2014–2020, a jejichž rozvoji by se proto měla Komise věnovat.

---

<sup>1</sup> COM(2012) 7 final.

<sup>2</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0005+0+DOC+XML+V0//CS>

<sup>3</sup> Evropský monitor pro restrukturalizaci je jedinečný soubor údajů o rozsáhlých restrukturalizacích v celé EU. Sleduje vliv oznámených restrukturalizací v EU 28 a Norsku na zaměstnanost. Vychází přitom ze zpráv ve vybraných periodikách (tři až pět z každé země). Monitorují se všechna oznámení o zániku či vytvoření alespoň 100 pracovních míst a oznámení o restrukturalizaci, která zasáhla 10 % pracovní síly ve společnostech zaměstnávajících nejméně 250 osob. Vzhledem k tomu, že ERM vychází z vybraných periodik, jsou jeho údaje o restrukturalizacích v členských státech orientační, nikoli reprezentativní. Údaje tohoto monitoru nicméně dobře zobrazují restrukturalizaci trhu práce, a to zhruba stejně jako reprezentativnější zdroje, jako je šetření o pracovních silách Evropské unie.

Podle Komise může nabídnutí osvědčených postupů vypracovaných v této oblasti v průběhu let všem zúčastněným stranám prohloubit informovanost a přispět k účinnějšímu, aktivnímu všeobecnějšímu a sociálně odpovědnému řízení změn a restrukturalizace ve prospěch všech zúčastněných stran i celé společnosti.

**Komise proto žádá členské státy, aby odpovídajícími prostředky podporovaly a prosazovaly provádění tohoto rámce kvality, a naléhavě vyzývá všechny zúčastněné strany ke spolupráci podle popsaných zásad a osvědčených postupů. Komise bude sledovat, jakým způsobem se tento rámec používá, a zváží, zda má být do roku 2016 revidován. Závěry sdělí Evropskému parlamentu.**

## 2. POLITICKÉ SOUVISLOSTI

EU disponuje komplexním právním rámcem regulujícím způsob, jak v rámci sociálního dialogu uvnitř podniků a skupin podniků přistupovat mimo jiné k předjímání změn a restrukturalizaci.

Pro účely podpory hospodářského přizpůsobení, přechodů na trhu práce a sociální ochrany propuštěných pracovníků či pracovníků ohrožených propuštěním lze využít strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu (ESF). Jako zvláštní nástroj na pomoc lidem, kteří přišli o práci, vytvořila EU také Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (EFG).

Sociální partneři a Komise mimoto zahájili několik zvláštních iniciativ týkajících se předjímání změn, reakce na změny a restrukturalizace (podrobnosti v příloze I). V nejnovější zelené knize o restrukturalizaci z ledna 2012 jsou popsány osvědčené postupy a politiky pro předjímání změn a restrukturalizaci využití v nejtvrdějších letech krize<sup>4</sup>.

Všechnu tuto činnost je třeba chápat jako nedílnou součást snahy Komise postavit evropské hospodářství na nohy prostřednictvím strategie Evropa 2020, evropského semestru a dalších hlavních iniciativ v oblasti zaměstnanosti, vzdělávání a průmyslové politiky.

Komise nedávno přistoupila k novelizaci evropského úpadkového práva. Cílem této reformy pravidel EU pro úpadek je zjednodušit podnikům překonání krizové situace a dát podnikatelům druhou šanci. Jedním z hlavních cílů tohoto nového přístupu EU – zachraňovat podniky v případě úpadku a insolvence – je udržet pracovní místa a zaměstnanost.

---

<sup>4</sup> V usnesení přijatém 15. ledna 2013 požádal Evropský parlament na základě podrobných doporučení z tohoto usnesení Komisi, aby připravila novou iniciativu týkající se informování zaměstnanců a konzultací s nimi a předjímání změn a řízení restrukturalizace.

## 2.1. Příspěvek pracovního práva EU k restrukturalizaci

Směrnice EU o informování pracovníků a konzultacích s nimi<sup>5</sup> upravují zejména účast zástupců zaměstnanců v procesu restrukturalizace (udělují jim procesní práva na informace a konzultace). Hrají klíčovou roli z hlediska předjímání změn a spolupráce při reakci na tyto změny.

Včasné informování pracovníků a konzultace s nimi mají pro předjímání změn a řádnou přípravu na restrukturalizaci a její řízení zásadní význam. Mohou navíc omezit ztrátu pracovních míst a prostřednictvím vnitropodnikové flexibility také přispět k zachování zaměstnatelnosti a snížení nákladů na přizpůsobení se novým podmínkám.

V rámci politiky Komise pro zlepšování právní úpravy byly při kontrole účelnosti práva EU v oblasti zapojení zaměstnanců posouzeny tři směrnice týkající se informovanosti pracovníků a konzultací s nimi na vnitrostátní úrovni<sup>6</sup> (směrnice 98/59/ES o hromadném propouštění, 2001/23/ES o převodu podniků a 2002/14/ES o obecném rámci pro informování zaměstnanců a projednávání se zaměstnanci).

Z posouzení vyplývá, že tyto právní předpisy v zásadě vyhovují svému účelu. Uvedené tři směrnice jsou obecně relevantní, účinné, konzistentní a vzájemně se posilují. Jejich přínosy zjevně převažují nad náklady. Také se zdá, že přispěly ke ztlumení šoku z recese a ke zmírnění sociálních následků restrukturalizačních operací během krize.

Hodnocení však poukázalo na určité mezery a nedostatky v působnosti a fungování těchto směrnic. Vyloučení menších podniků, veřejné správy (na rozdíl od státních podniků, na něž se vztahují) a námořníků z působnosti směrnic totiž podle některých zúčastněných stran snižuje jejich význam v praxi pro podstatnou část pracovní síly.

Kontrola účelnosti dále poukázala na některé faktory, které mohly účinnost směrnic za určitých okolností snížit. Jedná se například o často slabý vliv subjektů zastupujících zaměstnance, povahu jejich účasti (zejména způsob, jakým jsou konzultovány – často omezeně či formálně), jejich strategický význam, nedostatečné povědomí o právech a povinnostech a o dodržování a prosazování práva. Zdá se tedy, že některé cíle směrnic, zejména snížení počtu hromadně propouštěných pracovníků, kvalitnější řízení a předjímání změn a zlepšení přizpůsobivosti a zaměstnatelnosti pracovníků, nebyly splněny.

Kontrola účelnosti rovněž poukázala na možné rozpory ve směrnicích o informování zaměstnanců a konzultacích s nimi, zejména v definicích. Vyřešení těchto nedostatků pomůže zlepšit restrukturalizace i na podnikové úrovni.

Co se týče nelegislativních opatření, výzkum podtrhl důležitost vytváření kultury sociálního dialogu, zvyšování povědomí zaměstnanců a zaměstnavatelů o jejich právech a povinnostech týkajících se informování a konzultací v podnicích, jakož i účinného prosazování těchto práv, jestliže dodržována nejsou.

Pokud jde o právní rámec, Komise se rozhodla vyhodnotit možné sloučení směrnic o informování a konzultacích. Tento záměr potvrdila ve svém sdělení o účelnosti právních

---

<sup>5</sup> Viz seznam v příloze I.

<sup>6</sup> SWD(2013) 293, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1942&furtherNews=yes>

předpisů (REFIT) přijatém dne 2. října 2013<sup>7</sup>. Komise bude konzultovat sociální partnery na evropské úrovni podle článku 154 SFEU.

## 2.2. Nástroje EU pro finanční podporu

Úspěch podniků a průmyslových odvětví EU na globálních trzích závisí na tom, zda mají k dispozici vysoce kvalifikovanou a přizpůsobivou pracovní sílu.

S více než 10 miliardami EUR každoročně investovanými v celé EU je hlavním finančním nástrojem pro investice, které mají zlepšit kvalifikaci pracovní síly a její schopnost přizpůsobení, Evropský sociální fond. Tento fond podporuje reformy počátečních systémů vzdělávání: zaměřuje se zejména na lepší sladění vyučovaných dovedností s dovednostmi vyžadovanými na trhu práce (například získání přenositelných dovedností, jako je počítačová gramotnost, jazyky či podnikatelské dovednosti), jednodušší přechod ze školy do práce (např. podporou dalšího odborného či učňovského vzdělávání nebo pracovních stáží) či na rozšíření nabídky celoživotního učení jak v zaměstnání, tak mimo něj. Tyto zásahy jednak zvyšují šance uchazečů na trhu práce, jednak zaměstnavatelům pomáhají najít přizpůsobivé zaměstnance se správnými dovednostmi, a zlepšit tak jejich konkurenceschopnost.

Pro plné využití potenciálu ESF je nezbytné, aby se do jeho plánování a případně i provádění zásahů zapojily všechny důležité zúčastněné strany, zejména sociální partneři. V příštím finančním období 2014–2020 je minimálně potřebné, aby členské státy dodržovaly pravidla stanovená nadcházejícím aktem Komise v přenesené pravomoci o uplatňování zásady partnerství.

Evropský sociální fond doplňuje Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (EFG), který poskytuje jednorázovou, časově omezenou a individualizovanou podporu pracovníkům propuštěným za složitých okolností, nejčastěji při hromadném propouštění. EFG jim pomáhá vypořádat se s následky restrukturalizace tím, že financuje například pomoc při hledání zaměstnání, pracovní poradenství, cílenou odbornou přípravu, rekvalifikaci a podporu podnikání, a poskytuje zvláštní příspěvky na účast v různých rekvalifikačních a školicích činnostech.

Od zahájení činnosti počátkem roku 2007 do srpna 2013 obdržel EFG 110 žádostí z 20 členských států a pomohl více než 100 000 pracovníkům<sup>8</sup>.

<b>Přehled žádostí o pomoc z EFG podle průmyslových odvětví, 2007 až srpen 2013</b>	
Automobilový průmysl	19
Stroje a zařízení	12
Textilní průmysl	10
Tiskařský průmysl	9

<sup>7</sup> Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů „Program pro účelnost a účinnost právních předpisů (REFIT): výsledky a další kroky“ ze dne 2. října 2013, COM(2013) 685 final.

<sup>8</sup> Viz zpráva Komise Evropskému parlamentu a Radě o činnosti Evropského fondu pro přizpůsobení se globalizaci v roce 2012 ze dne 14. listopadu 2013, COM(2013) 782 final.

Stavebnictví	7
Mobilní telefony	6
Základní kovy, elektronické vybavení	5
Oděvy	4
Maloobchodní prodej	3
Obuvnictví; truhlářství a tesařství; obrábění kovů; domácí spotřebiče; stavba lodí	2
Jiné (20 odvětví)	1

V příštím programovém období 2014–2020 budou ESF i EFG nadále financovat investice do lidského kapitálu. ESF spolu s Iniciativou na podporu zaměstnanosti mladých lidí poskytne rozsáhlou podporu na zaměstnanost mládeže a na systém záruk pro mladé lidi, zatímco EFG bude spolufinancovat opatření na podporu pracovníků propuštěných nejen v důsledku globalizace, ale i kvůli velkým hospodářským krizím.

K posílení hospodářské a sociální soudržnosti přispívá i Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), který zmírňuje velké regionální nerovnováhy díky podpoře na rozvoj regionálních ekonomik a změnu jejich struktury (určené i na přeměnu upadajících průmyslových oblastí a zaostávajících regionů) a podpoře přeshraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráce. Zlepšuje se tak konkurenceschopnost a inovace, vytvářejí se a chrání udržitelná pracovní místa a zajišťuje udržitelný rozvoj. V příštím programovém období bude EFRR v plnění těchto úkolů pokračovat.

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) nabídne po roce 2013 několik nástrojů na pomoc hospodářským a sociálním změnám na venkově. Financuje rozvoj zemědělských podniků a podnikatelské činnosti, investice do zlepšení a rozšíření základních služeb pro obyvatele a související infrastruktury a spolupráci různých subjektů v oblasti hospodářství, životního prostředí či sociálních věcí. Tyto aktivity lze doplnit školeními a informačními akcemi pro hospodářské subjekty v zemědělském, potravinářském a lesnickém odvětví a pro malé a střední podniky působící ve venkovských oblastech.

Investice do lidského kapitálu financuje rovněž Evropský námořní a rybářský fond (EMFF). Účelem je vybavit osoby pracující v rybolovu a akvakultuře dovednostmi, které se v těchto odvětvích nebo obecněji na trhu práce vyžadují – fond podporuje například učňovské vzdělávání či celoživotní učení. EMFF může také zlepšit konkurenceschopnost, a to nejen v odvětví rybolovu a akvakultury, ale i v námořním průmyslu a v pobřežních ekonomikách obecně.

Nový program Erasmus+, program EU pro vzdělávání, odbornou přípravu a mládež na období 2014–2020, též přispívá k rozvoji politik celoživotního učení. Je navržen tak, aby obsáhl různé oblasti vzdělávání a překlenul propast mezi formálním, neformálním a informálním učením. Určen je například na reformy v členských státech zaměřené na modernizaci vzdělávání a odborné přípravy a na podporu inovací, podnikatelských dovedností a zaměstnatelnosti.

### 2.3. Odvětvové iniciativy

V několika odvětvích závažně dotčených restrukturalizací, například v automobilovém průmyslu, ocelářství, odvětví obrany, chemickém, tiskařském a textilním průmyslu, se v posledních letech rozvinula úzká spolupráce na úrovni EU jak mezi Komisí, národními a regionálními orgány a hlavními zástupci průmyslových odvětví a odborových organizací, tak v kontextu evropského sociálního dialogu. Jejím plodem jsou konkrétní pokyny pro příslušné subjekty, jak lépe předjímat a řídit změny a restrukturalizaci<sup>9</sup>. Nutno zdůraznit, že četné osvědčené postupy popsané níže v rámci kvality již fungují v mnoha podnicích a průmyslových odvětvích. Příloha II nabízí příklady doporučených postupů v automobilovém průmyslu a ocelářství.

### 2.4. Zelená kniha z ledna 2012

Jako součást strategie Evropa 2020 a zejména stěžejních iniciativ „Integrovaná průmyslová politika pro éru globalizace“ a „Agenda pro nové dovednosti a pracovní místa“ schválila Komise zelenou knihu „Restrukturalizace a předjímání změn: poučení z nedávných zkušeností“. Cílem této zelené knihy bylo popsat postupy a politiky úspěšné při restrukturalizaci a adaptaci na změny v rámci oživení po krizi, které mají udržet konkurenceschopnou pracovní sílu a zjednodušit přechody mezi pracovními místy.

#### NEJDŮLEŽITĚJŠÍ REAKCE NA ZELENOU KNIHU<sup>10</sup>

Existuje obecná shoda o zásadním významu předvídatvého a aktivního přístupu, zejména na podnikové, ale i na regionální a odvětvové úrovni.

Téměř všichni respondenti vyzdvihli úlohu sociálního dialogu a transparentního přijímání rozhodnutí jako hlavního faktoru pro budování důvěry a konsenzu mezi všemi zúčastněnými stranami.

Zdůraznili také zásadní význam odborné přípravy a zvyšování kvalifikace jako trvalého rysu pracovního života, který zlepší konkurenceschopnost podniků a zaměstnatelnost pracovníků.

Názory na vhodnost unijního nástroje v této oblasti se liší.

Evropští sociální partneři se shodují na významu a důležitosti tohoto tématu pro svou práci a budou ochotně spolupracovat.

## 3. ŠIRŠÍ DOPADY NA POLITIKU

### 3.1. Makroekonomické souvislosti

Finanční a dluhová krize v roce 2008 závažně zasáhla evropské hospodářství. V nadcházejícím období bude růst i nadále zatěžován následky krize: snižováním zadlužení, roztržitostí finančních systémů a trhů s úvěry a vysokou mírou nezaměstnanosti. Vliv krize se bude postupně zmenšovat s tím, jak se napravuje akumulovaná makroekonomická nerovnováha. Zlepšení na trhu práce vyžaduje čas. Je pravděpodobné, že po určitou dobu

<sup>9</sup> Pro automobilový průmysl a ocelářství viz [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/cars-2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/cars-2020/index_en.htm) a [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/metals-minerals/files/steel-action-plan_en.pdf)

<sup>10</sup> Podrobnější výsledky zelené knihy viz:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=699&consultId=9&furtherConsult=yes>

zůstane nezaměstnanost v mnoha částech Evropy nepříjemně vysoká a celková sociální situace bude nadále nepříznivá.

Tato situace přináší politické úkoly. Obnova hospodářské činnosti na udržitelném základě vyžaduje mimo jiné změnu ve skladbě produkce. Země zasažené před krizí velkou vnější nerovnováhou potřebují rozšířit vývoz a zlepšit cenovou i necenovou konkurenceschopnost. Musí se zvýšit význam obchodovatelných průmyslových odvětví, což znamená přesunout zdroje z neobchodovatelného sektoru. Konkurenceschopnost by mohlo posílit zavedení energeticky účinnějších technologií, lepší podpora dovedností, investice do zvyšování dovedností a změna organizace výroby.

Stávající makroekonomická situace, která se vyznačuje utlumenou poptávkou po pracovní síle, trvale nízkou úspěšností při hledání práce a nárůstem počtu dlouhodobě nezaměstnaných, zároveň zvyšuje sociální náklady probíhajících restrukturalizačních procesů. Tato situace vyžaduje účinná politická pravidla na pomoc všem aktérům, které se těchto procesů účastní.

### **3.2. Restrukturalizace a oživení vedoucí k růstu pracovních míst v kontextu strategie Evropa 2020**

EU rázně zareagovala na závažné následky krize prostřednictvím hospodářských reforem. Výsledkem je pokrok v obnově makroekonomické stability a stability finančních trhů, jehož bylo dosaženo zlepšením správy a řízení a politickými a regulačními reformami s cílem splnit požadavky skutečné měnové unie.

V roce 2010 zahájila Komise strategii Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění<sup>11</sup>. Každoročně jsou hlavní priority na další rok vymezeny v roční analýze růstu. Analýza na rok 2014 potvrzuje, že podpora růstu a konkurenceschopnosti a potírání následků krize na zaměstnanost a sociální oblast jsou základem politického programu EU.

V této souvislosti roční analýza růstu podtrhuje, že restrukturalizace je nedílnou součástí návratu k růstu, neboť podniky a domácnosti se zbavují nadměrných dluhů a výrobní faktory se přesunují do produktivnějších odvětví hospodářství. Hospodářské oživení vyžaduje nalézt nové dlouhodobé zdroje růstu a konkurenceschopnosti, které postaví evropské hospodářství na vysoce produktivních činnostech založených na znalostech. To je podmíněno kvalitně řízeným procesem restrukturalizace průmyslové základny EU a celého hospodářství obecně.

Roční analýza růstu také zdůrazňuje nutnost podporovat vytváření pracovních míst v oblastech, které přinesou výrazné pracovní příležitosti v budoucích letech. Z hlubokého přerodu našeho hospodářství a společnosti se jako rychle rostoucí odvětví vynořila ekologická ekonomika, digitální odvětví a zdravotnictví. Je proto třeba vypracovat strategické rámce (zejména pro rychle rostoucí začínající technologické společnosti), v nichž politiky trhu práce a rozvoje dovedností aktivně přispívají k tvorbě pracovních míst v těchto odvětvích a předjímají nové růstové trendy, jimž se přizpůsobují.

Na uvedených politických prioritách se pracuje na úrovni EU v rámci evropského semestru, v němž jsou členským státům vydávána doporučení ke strukturálním reformám podporujícím hospodářský růst, konkurenceschopnost a zaměstnanost. Důkladně přehodnotit potřebuje též naše makroekonomická politika, její provádění a mechanismy pro správu a řízení. Makroekonomické politické reformy provedené v zájmu stabilizace EU musí být

---

<sup>11</sup> KOM(2010) 2020, Evropa 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění.



doprovázeny řádně koordinovanými mikroekonomickými opatřeními, která pomohou uvolnit náš výrobní potenciál a zvýšit konkurenceschopnost.

### **3.3 Úloha průmyslové politiky**

Perspektiva evropského průmyslu je vzhledem k makroekonomické nejistotě a strukturální nepružnosti znepokojivá, přestože se má podle dostupných hlavních ukazatelů výkonnost průmyslu zlepšit. Naše výkonnost vůči zahraničí se výrazně zlepšila, ale zůstáváme na předkrizové úrovni průmyslové výroby a soukromé investice jsou stále nízké.

V roce 2010 předložila Komise integrovanou průmyslovou politiku<sup>12</sup>, která byla aktualizována v říjnu 2012<sup>13</sup>. Významnou prioritou této nové politiky je pomoci průmyslu EU v rychlém zotavení a nezbytném přizpůsobení se po hospodářské krizi. Znamená to podpořit přesun pracovní síly z upadajících odvětví a činností do těch rostoucích. Lepší předjímání restrukturalizace a její řízení by pomohlo zaměstnancům i podnikům rychleji se přizpůsobit změnám způsobeným nadměrnými kapacitami a modernizací, jakož i potřebě inovace plynoucí ze změn hospodářství, včetně změn v jeho struktuře.

Investice do inovací jsou hlavní cestou, jak podpořit evropský průmysl, a to spolu s investicemi do nových dovedností zajišťujících lepší pracovní místa. Má-li Evropa celosvětově uspět díky inovacím, potřebuje vysoce kvalifikované profesionály. Budoucí růst a překonání současné krize ve velké míře závisejí na zvýšení investic do výzkumu, podpoře inovací a dobře kvalifikované pracovní síle. Tento integrovaný přístup je základem strategie Evropa 2020 pro růst a zaměstnanost.

Konkurenceschopná a účinná průmyslová politika stojí na dynamických trzích práce. Za její zásadní prvky se tedy považuje podpora tvorby pracovních míst na klíčových trzích nacházením součinnosti s příslušnými politikami EU a vyřešení problémů trhu práce způsobených strukturálními změnami prostřednictvím sociálního dialogu.

Strukturální změny a inovace vedou kromě zániku pracovních míst i k jejich tvorbě. Aktivní strategie mohou pouze usnadnit sociálně spravedlivé přechody na trhu práce, zejména pomocí inovací, a pomoci lépe se vypořádat s rostoucí nezaměstnaností a sociálním vyloučením.

### **3.4. Dynamika trhů práce**

Základem evropského semestru je nový přístup, kdy členské státy a orgány EU důkladněji koordinují nejen hospodářskou politiku, ale i politiku zaměstnanosti a sociální politiku, a sledují kroky přijaté za účelem splnění cílů strategie Evropa 2020, zejména v oblasti zaměstnanosti.

V době, kdy stále pociťujeme závažné sociální důsledky krize a nezaměstnanost se drží na historicky nejvyšší úrovni<sup>14</sup>, má nastartování dynamického vývoje trhů práce v celé EU zásadní význam. V balíčku aktů týkajících se zaměstnanosti<sup>15</sup> z roku 2012 Komise podtrhla důležitost mobility, investic do rozvoje dovedností a kvalitních přechodů mezi zaměstnáními.

Včasné předvídaní změn a potřebného lidského kapitálu může přispět k hospodářské obnově, která povede k intenzivnímu růstu pracovních míst, a k přechodu na inteligentní udržitelný

---

<sup>12</sup> KOM(2010) 614, „Integrovaná průmyslová politika pro éru globalizace – Konkurenceschopnost a udržitelnost ve středu zájmu“.

<sup>13</sup> COM(2012) 582, „Silnější evropský průmysl pro růst a hospodářskou obnovu“.

<sup>14</sup> Návrh společné zprávy o zaměstnanosti ke sdělení Komise o roční analýze růstu 2014 ze dne 13. listopadu 2013, COM(2013) 801 final.

<sup>15</sup> Na cestě k hospodářské obnově vedoucí k intenzivnímu růstu pracovních míst, COM(2012) 173 final, 18.4.2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1039&langId=en>

růst podporující začlenění. Výrazně také zvýší konkurenceschopnost podniků,lepší zaměstnatelnost pracovníků a pracovní podmínky a pomůže zaměstnanosti. V zájmu orgánů veřejné moci včetně regionálních je pomáhat při plnění uvedených cílů a zároveň zmírňovat sociální problémy.

Zabránit hromadnému propouštění a úpadku celých regionů či přesunu celých průmyslových odvětví, často s výrazným přeshraničním dopadem, je hlavním cílem, jehož lze dosáhnout usnadněním změn v hospodářství a úspěšnou hospodářskou transformací. Rámec kvality tak posílí schopnost podniků, pracovní síly a regionů hladce se přizpůsobit rychle se měnícímu hospodářskému prostředí.

Dalším důležitým aspektem jsou případné výrazné sociální náklady v důsledku restrukturalizací, které musí orgány veřejné moci nést zejména v souvislosti s nezaměstnaností, prohloubením nerovnosti a chudoby. Tyto náklady značně zatěžují veřejné finance a brání hospodářskému oživení států. Společný evropský přístup k restrukturalizačním procesům by mohl zabránit vzniku těchto nákladů či rozložit jejich tíži na různé strany zapojené do restrukturalizace.

EU vybudovala silný systém zaměstnanosti a sociální ochrany, který je ve spojení s relativně vysokou úrovní vzdělanosti základem její hospodářské a sociální prosperity. Tento systém byl však navržen na podporu stability pracovních míst s malým důrazem na adaptabilitu pracovníků, a proto stále méně úspěšněji dokáže pracovníkům nabídnout skutečnou šanci na profesní budoucnost v případě ohrožení jejich pracovního místa.

Podmínky podnikání, které se rychle mění a budou se měnit i v budoucnu, prověří organizační schopnosti nezbytné pro předjímání změn a pro rychlý a hladký přesun zdrojů, zejména lidských, z upadajících činností do vznikajících. Ekonomická a finanční krize a s nimi spojené urychlení změn vyzdvihují více než kdykoliv předtím nutnost, aby Evropa tyto nedostatky řešila. Dobré předvídání změn a sociálně odpovědné řízení restrukturalizace ke splnění tohoto úkolu značně přispějí.

Bezpečný přechod mezi zaměstnáními má zásadní význam. Pro mnoho pracovníků je již realitou, že v jejich profesní dráze dochází během života k řadě přesunů. Povaha těchto přesunů určuje kvalitu profesní dráhy pracovníků a má zásadní dopad na to, jak si uchovávají zaměstnatelnost a jak bude celý proces přechodu probíhat. Pro udržení zaměstnatelnosti je klíčová možnost celoživotního učení se buď při zaměstnání, nebo v případě nezaměstnanosti.

Předvídání restrukturalizace by mohlo předcházet krizovým situacím, bude-li se při provádění restrukturalizačních operací a strukturálních změn postupovat aktivně a ve spolupráci všech partnerů. Tento postup by měl zahrnovat opatření jako nepřetržité sledování zaměstnanosti a potřebných dovedností a programy trvalého zvyšování kvalifikace pracovníků za účelem zachování jejich zaměstnatelnosti a usnadnění přechodu na nová pracovní místa v případě restrukturalizace.

Při podpoře přechodů na trhu práce mají důležitou roli veřejné služby zaměstnanosti, které propojují uchazeče o zaměstnání se zaměstnavateli. Přestože se struktura těchto služeb v různých zemích liší, všechny pomáhají sladit nabídku a poptávku na trhu práce prostřednictvím vyhledávání zaměstnanců a informačních a aktivních podpůrných služeb na místní, národní a evropské úrovni. Užší spolupráce veřejných služeb zaměstnanosti může zlepšit jejich schopnost účinně reagovat na restrukturalizaci.

Iniciativa „Nové dovednosti pro nová pracovní místa“ má za cíl lépe předvídat budoucí potřeby v oblasti dovedností, zlepšit vazby mezi dovednostmi a potřebami trhu práce a překlenout nespojitost, která odděluje svět vzdělávání od světa práce. Sdělení o přehodnocení

vzdělávání<sup>16</sup> vymezuje komplexní politický rámec pro vzdělávání a odbornou přípravu s cílem zajistit, že pracovní síla bude vybavena odpovídajícími dovednostmi.

Dovednosti důležité pro trh práce lze získat prostřednictvím kvalitního učňovského vzdělávání a dalších programů učení zaměřených na praxi, jako jsou stáže. Mohou tak přispět k lepšímu sladění dovedností a hospodářské konkurenceschopnosti. Komise zahájila Evropskou alianci pro učňovskou přípravu<sup>17</sup>, aby zlepšila kvalitu, nabídku a pověst učňovského vzdělávání. Předložila také rámec pro kvalitu stáží<sup>18</sup> v zájmu jejich zlepšení<sup>19</sup>.

Potenciál pracovní mobility uvnitř EU pro vyřešení problémů spjatých s restrukturalizací dosud nebyl plněn využit. Komise předloží návrh nařízení posilujícího síť EURES, které má lépe reagovat na nesoulad a nerovnováhu na evropském trhu práce a usnadnit nábor zaměstnanců z jiných zemí EU, zejména zlepšením dostupnosti podpůrných služeb pracovní mobility uvnitř EU. V následujících měsících bude Komise též pracovat na zjednodušení a zlepšení pravidel pro koordinaci sociálního zabezpečení a jejich dopadu na mobilitu pracovní síly.

### **3.5. Zásadní téma pro malé a střední podniky**

Evropský rámec bude znamenat přínos i pro malé a střední podniky, pro něž je předvídaní změn a hledání kvalifikovaných pracovníků mnohem obtížnější. Měla by se zohlednit specifika těchto podniků, zejména to, že potřebují předvídatelné a stabilní prostředí prospívající jejich konkurenceschopnosti na místním i globálním trhu. Rámec kvality proto nemá malé a střední podniky ještě zatěžovat. Naopak, jeho cílem je motivovat další aktéry (větší podniky, orgány veřejné moci) ke krokům, které těmto podnikům s omezenými lidskými a finančními zdroji umožní rozvoj vlastních strategických plánů a plánování potřebných dovedností prostřednictvím odpovídajícího školení svých zaměstnanců. Při provádění opatření podle tohoto rámce se také musí věnovat pozornost specifickým rychle rostoucím malým a středním podnikům, které musí často rychle najímat a přesouvat zaměstnance a vytvářet rezervy kvalifikovaných pracovníků.

### **3.6. Transformace veřejného sektoru – nové téma**

Zaměstnanci veřejného sektoru byli také zasaženi krizí téměř ve všech zemích, protože se vlády snaží tento sektor zredukovat. Součástí reformy veřejné správy je například zmrazení nebo snížení platů, změny pracovněprávních vztahů a pracovních podmínek nebo snižování počtu zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se zaměstnanecký poměr ve veřejném sektoru (i v případě úředníků) stále více blíží pracovnímu poměru v sektoru soukromém, zejména v otázce jistoty pracovního místa, je nejen oprávněné, ale i nutné rozšířit plánované adaptační mechanismy na tuto skupinu.

Veřejný sektor mimoto zaměstnává asi 25 % pracovní síly v EU, a hraje tak zásadní roli v utváření našeho hospodářství a společnosti. Podpora inovací ve veřejném sektoru (například zintenzivněním spolupráce, nacházením řešení ve spolupráci s občany, podporou experimentálního ducha) může zásadně zlepšit kvalitu pracovních míst ve veřejném sektoru a

---

<sup>16</sup> COM(2012) 669 final.

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/apprenticeship/index_en.htm)

<sup>18</sup> Návrh doporučení Rady o rámci pro kvalitu stáží ze dne 4. prosince 2013, COM(2013) 857 final.

<sup>19</sup> Programy stáží a postgraduálních stipendií jako Horizont 2020 a Marie Curie jsou v tomto ohledu také důležité.

služeb tímto sektorem poskytovaných. Efektivní a inovativní veřejný sektor přináší další inovace v celém hospodářství, což vede k většímu růstu a tvorbě pracovních míst.

Komise tudíž vyzývá členské státy k posouzení cest, jak uplatnit navrhovaný rámec kvality na zaměstnance veřejného sektoru bez ohledu na právní povahu jejich pracovního poměru.

V tomto ohledu jsou zvláště důležitým aspektem zmíněné transformace situace, kdy poskytování veřejných služeb přechází z veřejného monopolu do systému koncesí, neboť při obnovování koncesí dochází k restrukturalizaci. Vedle určitého stupně mobility pracovní síly vyžaduje takový stav předvídatost a manažerskou činnost zapojených stran. Toto úsilí a podpora z veřejných prostředků budou nutně větší, když se koncesní systém zavádí poprvé.

#### 4. ZÁVĚR

Na základě uvedených skutečností a názorů předkládá Komise všem zúčastněným stranám následující rámec kvality pro předjímání změn a restrukturalizaci založený na praktických příkladech z různých vnitrostátních rámců, režimů pracovněprávních vztahů a sociálních situací. Některé osvědčené postupy uvedené níže sice nelze automaticky přenášet, přesto mohou sloužit pro inspiraci nebo jako návod.

Komise vyzývá:

- členské státy, aby tento rámec kvality podpořily, šířily a prosazovaly jeho obecné používání, a vyzývá všechny zúčastněné strany ke spolupráci na základě popsaných zásad a osvědčených postupů,
- všechny zúčastněné strany, aby vypracovaly a používaly zvláštní zásady a nástroje na pomoc malým a středním podnikům při restrukturalizaci,
- členské státy, aby zvážily uplatňování navrhovaného rámce kvality na zaměstnance veřejného sektoru bez ohledu na trvalou či smluvní povahu jejich pracovního poměru,
- členské státy a regiony, aby podle pravidel státní podpory a s přihlédnutím k průmyslové politice, jak je vymezena ve strategii Evropa 2020, využívaly fondů EU na investice, které předjímají a usnadňují průmyslové změny, a dále rozvíjely lidský kapitál prostřednictvím zvyšování kvalifikace a odborné přípravy a zmírňovaly sociální následky restrukturalizace podporou opětovného pracovního začlenění propuštěných pracovníků (ESF, EFG),
- sociální partneři, aby přispěli k posílení tohoto rámce kvality a usnadnili proces přizpůsobení hospodářství tím, že na příslušné úrovni (národní, odvětvové, podnikové atd.) vypracují a sjednají akční rámce pro předjímání změn, restrukturalizaci a vnitřní flexibilitu.

Komise bude dohlížet na používání tohoto rámce kvality v EU a bude zasílat monitorovací zprávy Evropskému parlamentu a sociálním partnerům. Na základě těchto zpráv a souvisejícího posouzení Komise, zváží, zda je třeba rámec do roku 2016 zrevidovat. Při této revizi by se rozhodlo, zda je nutné podniknout další kroky, například předložit legislativní návrh.

# RÁMEC KVALITY

## PRO PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN A RESTRUKTURALIZACI

### Předjímání změn, řízení a monitorování/hodnocení

Nové postupy používané od konce devadesátých let v podnicích i mimo ně dokládají, že za podmínky spolupráce sociálních a regionálních aktérů lze úspěšně předjímat potřebné dovednosti a přípravu a odpovědně restrukturalizovat.

Nad rámec důležitých sociálních cílů a cílů zaměstnanosti jsou předjímání změn a dobré řízení restrukturalizace nezbytné pro hospodářský úspěch a zlepšení pracovních podmínek. K udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniků může užitečným způsobem přispět neustálé zohledňování strategické nutnosti pracovního vývoje a vnímání procesů změn v dlouhodobém horizontu (to znamená nerozhodovat s ohledem na krátkodobý zisk či cílovou hodnotu aktiv). To platí pro celá hospodářská odvětví, regiony i ekonomiky.

Níže popsané osvědčené postupy jsou proto rozděleny podle toho, v kterém okamžiku mají být opatření přijata: anticipační opatření a nástroje, které mají být rozpracovány na trvalém základě, a řízení konkrétních restrukturalizačních procesů.

Následné hodnocení a monitorování restrukturalizačních procesů všemi aktéry je velmi důležité, protože odhaluje nedostatky a nástrahy a zlepšuje tak budoucí restrukturalizační procesy. K hodnocení výsledné úspěšnosti při přechodu mezi zaměstnáními přispívá i sledování zaměstnanců po propuštění (např. dlouhodobé hodnocení profesní dráhy propuštěných zaměstnanců, databáze časových studií o řízených profesních drahách).

Součástí hodnocení a monitorování je posuzování restrukturalizačních opatření a zveřejňování výsledků nebo přezkum rozvojových strategií ve světle zkušeností s restrukturalizacemi a jejich dopadem.

### Víceúrovňová záležitost s větším počtem aktérů

Do předvídání potřeb lidského kapitálu a řízení restrukturalizace je zapojeno mnoho aktérů (podniky, zástupci zaměstnanců, sociální partneři, veřejné služby zaměstnanosti, veřejná správa a orgány atd.) na různých úrovních (evropské, národní, regionální, odvětvové a organizační).

Sladěné kroky využívající součinnosti všech různých zúčastněných stran mají pro nalezení účinných a trvalých řešení stejně zásadní význam jako řádná koordinace plánování a opatření v oblasti předjímání změn a restrukturalizace. Pro větší srozumitelnost má rámec kvality formu souboru listů s osvědčenými postupy určenými všem hlavním aktérům: podnikům, zástupcům zaměstnanců, zaměstnancům samotným, sociálním partnerům a národním a případně regionálním orgánům<sup>20</sup>. Úplnější přehled osvědčených postupů v této oblasti lze najít v přehledu úkolů v procesu restrukturalizace z roku 2009<sup>21</sup>.

Všechny osvědčené postupy popsané v listech vycházejí z reálných zkušeností podniků, zástupců zaměstnanců a jiných zúčastněných stran, kteří je považují za zásadní pro rychlou,

<sup>20</sup> Vzhledem k tomu, že na úspěšném předvídání změn a řízení restrukturalizace se často podílí více aktérů na různých úrovních, jsou četná opatření popsána na různých listech obdobně, ale vždy s důrazem na úlohu té které strany.

<sup>21</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>. Viz také příloha 1.

hladkou, ekonomicky účinnou a sociálně přijatelnou adaptaci a restrukturalizaci, zejména za nepříznivých okolností. Vzhledem k svému významu pro aktéry, kteří je používají, byly zařazeny do rámce kvality pro inspiraci všem ostatním aktérům bez ohledu na jejich použitelnost v jiných případech, kterou je nutné posuzovat individuálně.

Tyto osvědčené postupy často stavějí na regulaci a dalších mechanismech veřejné podpory či z nich čerpají. Přehled vnitrostátní regulace nabízí databáze právních předpisů týkajících se restrukturalizace, kterou vede nadace Eurofound jako součást Evropského monitoru pro restrukturalizaci<sup>22</sup>. V rámci tohoto monitoru existuje také databáze pomocných restrukturalizačních nástrojů<sup>23</sup> obsahující informace o více než 400 opatřeních v členských státech Evropské unie a Norsku. Pomoc podnikům a zaměstnancům dotčeným restrukturalizací nabízejí například státní orgány, sdružení zaměstnavatelů či odborové organizace.

Činnosti a nástroje uvedené v tomto rámci kvality mohou být způsobilé pro podporu ze strukturálních fondů EU (zejména ESF a EFRR) a EFG.

---

<sup>22</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/rll/>

<sup>23</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/supportinstruments/>. Viz také „*Public instruments to support restructuring in Europe – ERM Report 2011*“, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1165.htm>

## ZAMĚSTNAVATELÉ

*V zájmu zachování konkurenceschopnosti a snížení nákladů na restrukturalizaci předvídají podniky potřeby v oblasti lidského kapitálu a vyrovnávají se ze změnami. Pro malé a střední podniky nemusí být některé následující osvědčené postupy vhodné.*

### **PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN**

Strategické plánování ze strany zaměstnavatelů, jehož se průběžně účastní zástupci zaměstnanců podle předpisů upravujících kolektivní vyjednávání, informování a konzultace, zahrnuje plánování pracovních míst a dovedností, jehož součástí je:

- o **strategické dlouhodobé monitorování** ekonomické a finanční situace podniku, jakož i technologického a tržního vývoje,
- o průběžné **mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a dovedností**,
- o **opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance**: flexibilní opatření (dlouhodobě pružná pracovní doba, střídání pracovních pozic atd.), opatření v oblasti odborného vzdělávání (zavedení poradců pro vzdělávání, vypracování přehledů kompetencí, individuální vzdělávací plány, které vybaví zaměstnance i průřezovými dovednostmi atd.), opatření v oblasti kariérního rozvoje (dny profesního poradenství, „kariérní koutky“ atd.), opatření na podporu vnitřní a vnější mobility atd.,
- o **externí partnerství** s regiony, vzdělávacími či školicími zařízeními a podnikatelskou sférou.

### **ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ**

Mezi osvědčené postupy při řízení restrukturalizačních procesů patří například:

- o **dosažení interního konsensu** prostřednictvím společné analýzy problémů na základě jasného podnikatelského zdůvodnění změny a co nejrychlejšího komplexního informování zaměstnanců a konzultací s nimi,
- o **pomoc při organizaci individualizované podpory zaměstnancům**, jejichž propuštění nelze zabránit,
- o co nejrychlejší **zapojení vnějších aktérů** (regionálních orgánů, univerzit, školicích středisek a členů dodavatelského řetězce).

## ZÁSTUPCI ZAMĚSTNANCŮ

*Zástupci zaměstnanců, včetně těch, kteří působí v evropských radách zaměstnanců, jsou pro vedení podniku velmi důležitými partnery při předjímání změn a řízení vývoje pracovních míst a potřebných dovedností i při provádění restrukturalizačních operací.*

### **PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN**

- o Průběžné **mapování potřeb podniků v oblasti zaměstnanosti a dovedností**
- o **Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance, včetně podpory vnitřní a vnější mobility**

### **ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ**

- o Provedení **společné analýzy** ve spolupráci s vedením podniku
- o Dohoda na **postupech, jak se má společnost vypořádat** s konkrétními situacemi v průběhu restrukturalizace
- o Účast na **návrhu a provádění všech mechanismů podpory jednotlivých zaměstnanců**, zejména prostřednictvím jednání, a dohled nad nimi
- o **Sledování propouštěných zaměstnanců a pomoc při hledání nového zaměstnání** anebo vhodné rekvalifikaci

- o Účast v **externích partnerstvích, širších sítích** a režimech na podporu jednotlivých pracovníků a pomoc při zapojení celého dodavatelského řetězce do přípravy a řízení restrukturalizačních operací

## JEDNOTLIVÍ ZAMĚŠTNANCI

*Z pohledu **jednotlivých zaměstnanců** spočívá předvídaní změn ve schopnosti provádět výběr, zlepšovat svoji zaměstnatelnost a přecházet mezi zaměstnáními. Co se týče zaměstnatelnosti, mají pro podporu a motivaci zaměstnanců zásadní význam ostatní aktéři (zaměstnavatelé, zástupci zaměstnanců, sociální partneři, úřady).*

### **PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN**

Pokud k tomu existují nástroje a příležitosti, zaměstnanci:

- o rozvíjejí svou **schopnost shromažďovat informace**, které jsou potřebné k pochopení situace,
- o **hodnotí své dovednosti** a přizpůsobují své profesní zaměření,
- o posilují svou **zaměstnatelnost a mobilitu** a uskutečňují realistické profesní změny,
- o vykonávají své právo na **vzdělávání a odbornou přípravu** a akceptují související povinnosti.

### **ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ**

- o Zaměstnanci **vyhledávají informace** o podnikové strategii, plánech restrukturalizace a vývoji na pracovním trhu, udržují úzký kontakt se zástupci zaměstnanců a účastní se informačních a konzultačních postupů,
- o **hledají možné cesty, jak se vyhnout propuštění**: vypracují individuální plán pro hledání zaměstnání, jsou přístupní přesunu uvnitř podniku i mezi podniky, požádají o odborné vedení či přípravu na pracovní pohovory, pracovní poradenství či konkrétní školení v závislosti na nabídce práce,
- o využívají **individuální podporu**, která je jim dostupná: udržují kontakt s oddělením pro přesuny lidských zdrojů, registrují se na úřadu práce, požádají zaměstnavatele o pomoc v době před propuštěním, během nezaměstnanosti požádají o školení, využívají případné podpory podnikání.

## SOCIÁLNÍ PARTNEŘI A ODVĚTVOVÉ ORGANIZACE

*Sociální partneři a odvětvové organizace mohou hrát důležitou roli při předvídaní změn, vymezení potřeby pracovních míst a dovedností a řízení restrukturalizačních operací tím, že se cestou sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání podílejí na opatřeních na úrovni společnosti, na národní či regionální úrovni nebo tato opatření doplňují.*

### **PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN**

- o **Mapují potřeby v oblasti zaměstnanosti a dovedností**: zapojují se do systémů včasného varování na všech úrovních,
- o **vytvářejí pravidla pro zapojení zaměstnanců**: podporují kolektivní vyjednávání o předpokládaných změnách a restrukturalizaci na úrovni EU, národní, regionální, místní a odvětvové úrovni, jakož i v jednotlivých společnostech,
- o **připravují opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance**: podporují přesuny, vytvářejí národní, regionální či podnikové programy rozvoj kvalifikace či se do nich zapojují,
- o **vytvářejí opatření na podporu vnitřní a vnější mobility**: usnadňují profesní přechody uvnitř a vně podniku, podporují inovační opatření ke zlepšení mobility.

### **ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ**



- o **Společná analýza:** sdílejí poznatky o hospodářském kontextu se členy, přidruženými členy a všemi zainteresovanými stranami, podporují komunikaci mezi více stranami, vytváření sítí a řízení.
- o **Prozkoumání a projednání všech možností, jak se vyhnout propouštění:** prosazují celoevropskou koordinaci odborových organizací na podporu evropských rad zaměstnanců, podporují vyjednávání na úrovni EU v případě nadnárodní restrukturalizace, vyjednávají o politice podpory přechodu mezi zaměstnáními.
- o **Individuální podpora propouštěných zaměstnanců:** podporují organizační jednotky pro vnitřní a vnější mobilitu, vytvářejí fondy odvětvových školení pro přechod na jinou práci.

## NÁRODNÍ A REGIONÁLNÍ ORGÁNY

*Národní orgány vytvářejí platné právní předpisy, definují a plní cíle politiky zaměstnanosti, spravují prognostické nástroje a mají institucionální předpoklady pro pomoc zaměstnancům. Regionální orgány koordinují činnost zainteresovaných stran při předvídání a řízení restrukturalizačních operací a při podpoře regionálního rozvoje a hospodářské a sociální přeměny regionů.*

### **PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN**

- o **Neustálé mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a dovedností:** podporují národní plány zaměstnanosti a plány rozvoje dovedností, rozvíjejí prognostické nástroje, provádějí opatření zlepšující soulad mezi dovednostmi produkovanými systémem vzdělávání a odborné přípravy a potřebami trhu práce.
- o **Opatření cílená na jednotlivé zaměstnance:** posilují aktivní politiky na trhu práce, nabízejí plány pro kvalifikace, podporují rozvoj kompetencí se zaměřením na všeobecné a průřezové dovednosti, zvyšují kvalifikace dospělých s nízkou kvalifikací, poskytují služby pracovního poradenství, jsou nápomocné při uznávání neformálního a informálního vzdělávání, prosazují regionální strategie celoživotního učení.
- o **Opatření na podporu vnitřní a vnější mobility:** vytvářejí pobídky pro podporu geografické a profesní mobility, navrhují právní předpisy a praktická pravidla pro přechod mezi zaměstnáními, zavádějí systémy certifikace odborných dovedností a přenosu kvalifikací, podporují programy na zvyšování kvalifikace, vytvářejí databáze potřeb zaměstnavatelů, na volná pracovní místa hledají pracovníky s požadovanými dovednostmi.
- o **Opatření na podporu přizpůsobení regionálního hospodářství:** podporují spolupráci regionálních aktérů a rozložení rizika a plánování v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání, vytvářejí či posilují regionální střediska pro sledování ekonomických změn, změn zaměstnanosti a dovedností, zavádějí systémy včasného varování, navazují pravidelné pracovní vztahy se společnostmi včetně sociálních podniků a rozvojových agentur, rozvíjejí územní dohody o zaměstnanosti, partnerství veřejného a soukromého sektoru a institucionální struktury pro kompetence a dovednosti.
- o Při plném dodržování platných pravidel státní podpory **využívají** v oblasti výzkumu a inovací **strukturálních fondů EU** podle zásady inteligentní specializace, především na investice, které usnadní a doplní reakci na strukturální změny, a na podporu sociálních inovací s cílem dosáhnout sociálně spravedlivých přechodů mezi zaměstnáními a tvorby pracovních míst.

### **ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ**

- o **Společná analýza:** shromažďují údaje o propuštěných pracovnících na národní, regionální a odvětvové úrovni, sledují dopad restrukturalizace na odvětví a regiony, zřizují systémy včasného varování, svolávají aktéry ke společné analýze.
- o **Posouzení všech možností, než se přikročí k propouštění:** podporují oživení regionů zasažených restrukturalizací, dohlížejí na sociální plány, posilují veřejné služby zaměstnanosti, vypracovávají programy outplacementu, podporují přímou tvorbu pracovních míst, vytvářejí mechanismy pro rozložení rizika, pomáhají při převzetí podniků v krizi či bez nástupců jejich zaměstnanci, ustavují mobilní rekonverzní skupinu, propagují region u nových investorů, pomáhají hledat nové uživatele pro opuštěná zařízení.
- o **Podpora jednotlivých propuštěných zaměstnanců mimo jiné prostřednictvím veřejných služeb zaměstnanosti:** opatření v oblasti školení (portály pro profesní vedení a školení, rekonverzní skupiny financované z veřejných zdrojů, kurzy), opatření pro zvýšení mobility (outplacementové platformy pro malé a střední podniky a sociální podniky, podpora zaměstnaneckých družstev, vyplácení odstupného a dávek), podpora v nezaměstnanosti pro ohrožené pracovníky.
- o **Podpora partnerství mezi příslušnými aktéry,** zapojení veřejných služeb zaměstnanosti do místních platform pro propuštěné pracovníky, koordinace využívání strukturálních fondů a EFG podle pravidel státní podpory, využívání regionálních pracovních skupin k mobilizaci všech aktérů a zdrojů, organizace přechodů mezi zaměstnáními, zřízení služeb rychlé reakce, vytvoření podpůrných systémů pro malé a střední podniky a platform pro všechny zainteresované strany (smlouva o přechodu mezi zaměstnáními), pomoc začínajícím a novým podnikům prostřednictvím účinné politiky podporující regionální růst, tvorbu pracovních míst a podnikání.

## EVROPSKÁ KOMISE

Komise

- o bude **monitorovat** uplatňování rámce kvality v celé EU,
- o bude **zasílat monitorovací zprávy Evropskému parlamentu a sociálním partnerům** a plošně je šířit,
- o v případě potřeby zváží, zda je třeba **revidovat rámec kvality do roku 2016**. Při této revizi by se rozhodlo, zda je nutné podniknout další kroky, například předložit legislativní návrh;
- o podpoří **vytváření programů v rámci evropských strukturálních fondů a investičních fondů** (Evropského sociálního fondu, Evropského fondu pro regionální rozvoj, Fondu soudržnosti, Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a Evropského námořního a rybářského fondu), což jsou fondy působící ve společném strategickém rámci, jakož i **Evropského fondu pro přizpůsobení se globalizaci**, prostřednictvím vzájemného učení, vytváření sítí a technické pomoci,
- o zváží **případné sloučení tří směrnic o zapojení zaměstnanců**, které by mohlo být v první fázi konzultováno se sociálními partnery v první polovině roku 2014.

Tabulka 1: Přehled aktérů a osvědčených postupů

	<b>PŘEDJÍMÁNÍ ZMĚN</b>	<b>ŘÍZENÍ RESTRUKTURALIZAČNÍCH PROCESŮ</b>
<b>PODNIKY, ZÁSTUPCI ZAMĚSTNANCŮ, SOCIÁLNÍ PARTNEŘI A ODVĚTVOVÉ ORGANIZACE</b>	<p>Strategické monitorování hospodářského, podnikatelského a tržního prostředí</p> <p>Mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a dovedností</p> <p>Víceletý plán zaměstnanosti a kvalifikací</p> <p>Flexibilita, vzdělávací opatření a opatření v oblasti profesního rozvoje zaměřená na jednotlivé zaměstnance</p> <p>Podpora vnitřní a vnější mobility</p> <p>Informování o výše uvedených otázkách, konzultace, kolektivní vyjednávání</p>	<p>Podpora interního konsensu prostřednictvím společné analýzy</p> <p>Posouzení všech možností, než se přikročí k propouštění</p> <p>Organizace individuální nebo individualizované podpory propuštěných zaměstnanců</p> <p>Informování o výše uvedených otázkách, konzultace, kolektivní vyjednávání</p> <p>Zapojení vnějších aktérů</p>
<b>JEDNOTLIVÍ ZAMĚSTNANCI</b>	<p>Rozvíjejí svou schopnost shromažďovat informace nutné k pochopení situace</p> <p>Hodnotí své dovednosti a přizpůsobují své profesní zaměření</p> <p>Posilují svou zaměstnatelnost a mobilitu a uskutečňují realistické profesní změny</p> <p>Vykonávají své právo na vzdělávání a odbornou přípravu a akceptují související povinnosti</p>	<p>Vyhledávají informace o podnikové strategii</p> <p>Hledají možné cesty, jak se vyhnout propuštění</p> <p>Využívají individuální a individualizovanou podporu</p>
<b>NÁRODNÍ A REGIONÁLNÍ ORGÁNY</b>	<p>Rozvíjejí prognostické nástroje pro oblast zaměstnanosti a dovedností a výměnu informací o trhu práce</p> <p>Posilují aktivní politiku na trhu práce, propagují plány kvalifikací a poradenské služby, poskytují finanční podporu</p> <p>Podporují spolupráci aktérů a rozložení rizika</p> <p>Vytvářejí rámce napomáhající přechodu mezi zaměstnáními</p> <p>Strategické monitorování hospodářského, podnikatelského a tržního prostředí</p> <p>Mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a dovedností</p> <p>Víceleté plány zaměstnanosti a dovedností</p> <p>Flexibilita, vzdělávací opatření a opatření v oblasti profesního rozvoje zaměřená na jednotlivé zaměstnance</p> <p>Podpora vnitřní a vnější mobility</p> <p>Územní dohody o zaměstnanosti, partnerství veřejného a soukromého sektoru</p>	<p>Shromažďují údaje o propuštěných pracovnících, monitorují dopad restrukturalizace, podporují systémy včasného varování</p> <p>Posilují veřejné služby zaměstnanosti, vytvářejí programy outplacementu</p> <p>Podporují místní platformy pro mobilitu, mobilitu prostřednictvím dávek a finančně ohrožené skupiny</p> <p>Podporují partnerství a koordinují využívání strukturálních fondů</p> <p>Systémy včasného varování, svolávají aktéry ke společné analýze</p> <p>Mobilní rekonverzní jednotky, zvyšování atraktivity a tvorba pracovních míst</p> <p>Podpora vzdělávacích opatření a opatření v oblasti mobility</p>