

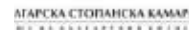



This project is funded by  
the European Union

# F.O.R.M. Pact

## MECANISM COMUN DE PREGĂTIRE (MCP)

LINII DIRECTOARE TRANSNAȚIONALE  
pentru  
PREGĂTIREA & GESTIONAREA  
RESTRUCTURĂRILOR





This publication is supported and funded by the European Union Programme for Employment and Social Solidarity – PROGRESS (2007-2013), DG Employment, Social Affairs and Inclusion. This programme is implemented by the European Commission. It was established to financially support the Implementation of the objectives of the European Union in the employment, social affairs and equal opportunities area, and thereby contribute to the achievement of the Europe 2020 Strategy goals in these fields. The seven-year Programme targets all stakeholders who can help shape the development of appropriate and effective employment and social legislation and policies, across the EU-27, EFTA-EEA and EU candidate and pre-candidate countries.

The information contained in this publication does not necessarily reflect the position or opinion of the European Commission.

\*\*\*\*\*

This publication was prepared by the Project Partnership<sup>1</sup> with the support of Ms Andrea Broughton from the Institute for Employment Studies.

---

<sup>1</sup> The partnership is composed by: ITC-ILO, Association Travail, Emploi Europe Société – ASTREES, Institute for Applied Economic Research - IAW, National Institute for Economic research “Costin C. Kiritescu”, Bulgarian Industrial Association – BIA, Confederation of Independent Trade Union - CITUB, National Trade Union Confederation “Cartel Alfa”, National Employers’ Federation of the Public Utilities Operators - FNPSPR, Balkan Institute for Labour and Social Policy.

# **MECANISM COMUN DE PREGĂTIRE (MCP)**

**LINII DIRECTOARE TRANSNAȚIONALE  
pentru  
PREGĂTIREA & GESTIONAREA  
RESTRUCTURĂRILOR**

# Cuprins

|                                   |  |           |
|-----------------------------------|--|-----------|
| <b>Introducere</b>                | .....  | 4         |
| <b>Scopul liniilor directoare</b> | .....  | 5         |
| <b>PARTEA ÎNTÂI</b>               | <b>MECANISMUL DE PREGĂTIRE.....</b>  | <b>6</b>  |
|                                   | 1.1 Context .....  | 6         |
|                                   | 1.2 Sensul Mecanismului Comun de Pregătire .....   | 7         |
|                                   | 1.3. Funcționarea MCP .....  | 8         |
| <b>PARTEA A 2-A</b>               | <b>ELEMENTELE CHEIE PENTRU ÎNFIINȚAREA UNUI<br/>MECANISM COMUN DE PREGĂTIRE (MCP):<br/>REZULTATELE SEMINARIILOR NAȚIONALE.....</b> | <b>12</b> |
|                                   | 2.1 Bază și anticipare.....  | 13        |
|                                   | 2.2 Gestionarea schimbării .....   | 16        |
|                                   | 2.3 Evaluare și monitorizare .....   | 19        |
| <b>CONCLUZII</b>                  | .....  | 20        |

# Introducere

Aceste linii directoare transnaționale reprezintă rezultatul Acțiunii „*Pactul F.OR.M.: Cadru operațional pentru mai multe niveluri și mai mulți actori în scopul adaptării la schimbările sociale și economice*”, unde s-au discutat un număr de studii de caz cu partenerii sociali, factorii interesați și actorii cheie relevanți din cele patru țări (Germania, Franța, Bulgaria și România). Cunoașterea reciprocă implicată în acest exercițiu a contribuit la identificarea unui „Mecanism de Pregătire”, constând din elementele împărtășite de țările implicate și care vizează pregătirea pentru schimbare, în cadrul unei dimensiuni transnaționale. Acronimul proiectului (PACTUL F.OR.M.) accentuează ideea unui parteneriat funcțional (dincolo de acordul formal) pentru întărirea eforturilor „comune” în vederea creării unui mecanism sustenabil de schimb de informații, de acord asupra obiectivelor comune și de împărtășire a valorilor fundamentale.

În Carta Verde a Comisiei Europene cu privire la „Restructu-

rarea și anticiparea schimbării (2012), Comisia a subliniat faptul că Europa se confruntă cu provocări majore în încercarea de a ridica nivelul de ocupare a forței de muncă și de a aborda șomajul printr-o mai mare utilizare a politicilor active de pe piața muncii și prin reformarea sistemelor de educație și formare care să asigure dezvoltarea unor competențe adecvate în rândul celor care caută un loc de muncă și o forță de muncă competitivă pentru companii. Toate acestea necesită o bună anticipare precum și instrumentele care să creeze o corespondență cât mai bună cu putință între cererea și oferta de forță de muncă. Facilitarea adaptării companiilor și a tranziției de pe piața muncii printr-o mai bună anticipare a nevoii de capital uman trebuie văzute în acest context mai larg. Cadrul de politici europene (Europa 2020) subliniază de asemenea nevoia sprijinului pentru crearea locurilor de muncă în acele zone care pot genera oportunități de angajare semnificative în anii

ce vor veni. S-au identificat ca sectoare cu creștere rapidă mai ales economia verde, economia digitală și sectorul serviciilor de sănătate, sectoare rezultate din transformările structurale profunde ale economiei și societății europene.

În acest scop, Comisia Europeană a prezentat un „Cadru al calității [QFR] (COM 2013/882) pentru anticiparea schimbării și a restructurării”, unde se subliniază nevoia de integrare a anticipării și a pregătirii în vederea schimbării, ca și nevoia urgentă de a avea o abordare pe mai multe niveluri și care implică mai mulți actori. Acest Cadru al Calității prevede „acțiuni și instrumente” considerate exemple de bună practică pentru anticiparea schimbării și gestionarea proceselor de restructurare, alături de factori care operează pe niveluri diferite, care includ companiile, sindicatele, organizațiile patronale, organizațiile sectoriale precum și autoritățile de la nivel regional și național. O bună anticipare, pregătire și gestionare a schimbării presupune analiza

anticipativă și continuă a tendințelor din punctul de vedere al condițiilor tehnologice și concurențiale, ca și al resurselor umane și al nevoii de formare, parte a unei abordări sistematice, integrate și coordonate pentru a permite implementarea eficace a acțiunilor utile în timp, acțiuni centrate pe crearea de locuri de muncă într-un sector sustenabil.

## **Scopul liniilor directoare**

Scopul liniilor directoare este acela de a furniza partenerilor sociali, autorităților regionale, autorităților locale, companiilor și organizațiilor/asociațiilor sectoriale un cadru de bază care vizează sprijinul în identificarea pașilor necesari pentru înființarea și funcționarea unui mecanism comun de pregătire, ca răspuns la schimbările prognozate. Un mecanism de lungă durată de coordonare sistematică a actorilor/factorilor interesați/zonelor de intervenție la nivel de sector este esențial în procesul de pregătire în vederea schimbării. Un cadru de bază poate furniza contribuții utile pentru creionarea unei proceduri de informare și consultare care să susțină acțiunile adecvate momentului în contextul schimbărilor economice și sociale, acțiuni care vizează optimizarea procesului de restructurare.

Liniile directoare subliniază nevoia unui mecanism sistematic pentru:

- Coordonarea și integrarea diferiților actori/factori interesați care răspund de implementarea diverselor etape ale măsurilor de anticipare a schimbării și pregătire pentru schimbare
- O contribuție activă și sistematică la procesul de planificare a potențialului de creare de noi locuri de muncă de la nivel de sector astfel încât să se asigure pregătirea adecvată la schimbările prognozate prin procesul de anticipare
- Participarea în procesul de monitorizare în etapa de implementare a măsurilor adoptate, cu scopul de a întări permanent mecanismul de pregătire

Liniile directoare transnaționale sunt formate din două părți. Prima parte descrie cerințele teoretice și caracteristicile ideale ale MCP definite de partenerii din proiect. Partea a doua prezintă percepția teoriei MPC de către practicieni, în timpul seminariilor naționale.

## Partea întâi: Mecanismul de pregătire

### 1.1 Context

Cadrul european cu privire la restructurare arată că firmele și autoritățile publice nu trebuie să fie luate prin surprindere de schimbarea economică. În general, sistemele de avertizare timpurie au scopul de a prognoza momentul restructurării și într-o oarecare măsură de a preveni sau cel puțin de a limita posibilele lor efecte negative asupra resurselor umane. Totuși, pare că lipsește încă reala comunicare între instituțiile de prognoză și partenerii sociali. Oferirea informațiilor operative decidenților politici, informații care declanșează și calibrează acțiunea, înseamnă mai mult decât simpla identificare a riscurilor și vulnerabilităților. Prognozele de restructurare trebuie să fie precise și convingătoare, să conțină scenarii robuste dar și plauzibile, să descrie consecințele lipsei de acțiune și să formuleze recomandări concrete cu privire la politici.

Dictonul „praemonitus praemunitus”, dacă ești prevenit, ești

pregătit, înseamnă că factorii interesați se pot pregăti dacă cunosc dinainte ce urmează să se întâmple. Ca urmare, legătura dintre cunoaștere și acțiune este vitală, de vreme ce cunoașterea fără acțiune nu poate schimba o situație, iar acțiunea fără cunoaștere duce la rezultate nesigure.

Premisa pe care se sprijină Pactul F. ORM se încadrează în cadrul mai sus menționat, cadru teoretic și pragmatic în același timp. Teoretic, pentru că urmărește schimbarea așteptată pe baza unor studii bazate pe scenariii (prognoză) sau exerciții de prognoză. Pragmatic, pentru că generează „măsurile oportune” de atenuare a efectelor negative ale restructurării. Mecanismul Comun de Pregătire (MCP) rezultat, ce conține atât elemente teoretice cât și pragmatice, îmbogățește procesul tradițional trasat de Comisia Europeană, compus din anticiparea și gestionarea restructurării, prin aceea că MCP valorifică rezultatele etapei de anticipare (cunoaștere) și reacționează la momentul oportun în fața schimbării, prin

conversia locurilor de muncă sau adaptarea competențelor la sectoarele sau activitatea companiilor emergente.

## 1.2 Sensul Mecanismului Comun de Pregătire

Partenerii din proiect au definit Mecanismul Comun de Pregătire pe baza<sup>1</sup> unor elemente teoretice și legate de propria experiență, după cum urmează:

*“Un proces sistematic de dialog între mai mulți actori într-un context cu mai multe niveluri, bazat pe scopuri comune și acțiuni oportune în fața schimbării socio-economice”.*

MCP este caracterizat de următorii factori fundamentali:

- Factorii interesați reprezintă o „Comunitate” angajată în dezvoltarea politicilor;
- Dialogul instituțional ce urmează a fi implementat la diferite niveluri: local, regional, sectorial și național;
- Contextul teritorial bazat pe

---

<sup>1</sup> Collective action (M. Olson, 1965), Experiential learning (D.Kolbe, 1984), Idea of the Commons (E. Ostrom, 1990), the Hypothesis of the third way (A.Giddens, 1998) și Multi-stakeholders approach (J. Woodhill, 2004, UNDP, 2012).



### 1.3. Funcționarea MCP

După definirea MCP, este important să explicăm cum funcționează. Un element important, care reunește componentele MCP, este stabilirea unei structuri aferente MCP. Se impune punerea în aplicare a unei funcții/structuri responsabilă de construirea permanentă a parteneriatelor, funcție care canalizează problematica divergentă către o viziune convergentă despre schimbarea economică și socială prognozată. Elementul fundamental al MCP este implicarea factorilor interesați. Viziunea comună generează gândirea strategică în rândul factorilor interesați, bazată pe interdependența dintre cunoașterea trecutului, prezentului și a viitorului. Gândirea strategică duce la fuziunea dintre viziunea despre schimbare a factorilor interesați și modelele de cunoaștere și este necesară pentru a putea înțelege dacă comunitatea este pe calea cea bună. Care este scopul final? Cum împacă MCP gândirea strategică cu planifica-

rea strategică? Astfel de întrebări sunt esențiale în contextul restructurării, unde viziunea coincide cu luarea deciziilor care dau direcția acțiunilor oportune în fața schimbării.

Odată ce viziunea și strategia sunt împărtășite și convenite de membrii comunității locale, intră în joc mecanismul MCP. Înțelegerea schimbării și acordul la nivelul gândirii strategice declanșează etapa de pregătire, unde fuzionează anticiparea, implementarea și monitorizarea.

Schema MCP propusă combină diferitele componente și faze ale întregului proces de pregătire pentru schimbare (structură orizontală) cu exemple de acțiuni și instrumente (structură verticală) considerate de CE în Cadru Calității exemple de bune practici de anticipare a schimbării și de gestiune a proceselor de restructurare, alături de o structură pe mai multe niveluri care include companii, sindicate, organizații patronale, organizații sectoriale, autorități regionale și naționale. Se înțelege de la sine că fiecare MCP preconizat,

implementat pe un teritoriu determinat, trebuie să-și dezvolte numai elementele de structură care corespund strategiei respective.

Măsurile cuprinse în Cadrul European al Calității pentru anticiparea schimbării și a restructurării (la nivel teritorial, sectorial, de companie)

| Trăsături MCP            |  | Anticipare                       |  | Pregătire                   |                        |  |      |     |                               |                                  |
|--------------------------|--|----------------------------------|--|-----------------------------|------------------------|--|------|-----|-------------------------------|----------------------------------|
|                          |  | Proгноză și previziune economică | Configurarea competențelor necesită anticipare | Politică de formare         |                        | Politici privind piața muncii                |      |     | Dialog Social                 | Dezvoltare locală                |
|                          |  |                                  |  | Dez. formării și a carierei | Tranziție profesională | Plan multi-anual pt. locuri de muncă și comp | MCPR | SOP | Mobilitate internă și externă | Informare, consultare, negociere |
| Structură                | Structuri existente de Dialog Social                                     |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Mecanism de implicare a diferiților factori interesați (inclusiv PS)     |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Construirea capacității factorilor interesați (Parteneriat și încredere) |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
| Analiză                  | Diagnosticare comună a schimbării contextuale                            |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Înțelegerea comună a modelului de schimbare (Viziune comună)             |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
| Strategie                | Țeluri comune convenite  |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
| Funcționare              | Resurse financiare disponibile   |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Abilitatea de a strânge resurse financiare                               |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Definirea calendarului operativ  |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Competențe, metode, capabilități disponibile                             |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Nivelul de pregătire a răspunsului comun la schimbare                    |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Capacitatea de coordonare  |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Fuzionarea acțiunilor individuale în acțiuni comune                      |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
| Monitorizare și Evaluare | Mod de structurare al procesului de pregătire (evaluare)                 |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Includere și participare a factorilor interesați (monitorizare)          |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Instrumente utilizate (monitorizare)                                     |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |
|                          | Succesul MCP (evaluarea Anticipării – Pregătirii)                        |                                  |  |                             |                        |  |      |     |                               |                                  |

Componentele și etapele cheie (structură verticală) răspund mai ales următoarelor nevoi:

- Explicarea structurii necesare pentru a asigura un mecanism perfect funcțional și sustenabil, bazat pe structurile de dialog social existente și formarea capacității factorilor interesați (parteneriat și încredere);
- Concentrarea pe analiza datelor și informațiilor existente, pe baza unui diagnostic și înțelegeri comune a modelelor de schimbare (viziune împărțită)
- Evidențierea importanței acordului asupra unei strategii comune de abordare a schimbărilor prognozate (de exemplu, schemă de tranziție profesională într-un anumit sector lovit de o criză gravă)
- Evidențierea principalelor activități necesare pentru asigurarea unei funcționări sănătoase și solide cum ar fi: disponibilitatea resurselor financiare, definirea calenda-

rului de acțiune, capacitatea și nivelul de pregătire în fața schimbării, fuziunea actorilor individuali în actori colectivi

- Sublinierea relevanței stabilirii și menținerii unui mecanism de monitorizare/evaluare pentru elaborarea unor indicatori măsurabili și pentru evaluarea impactului strategiei implementate (numărul de programe eficiente de tranziție profesională într-un anume sector și numărul oportunități de ocupare aferente lor)

Schema propusă oferă o combinație între ariile delimitate de Carul Calității UE (EU QFR 2013), și anume:

**Anticiparea**, care țintește elaborarea Prognozei și previziunii economice și configurarea necesarului de competențe viitoare

**Pregătirea**, care include printre altele Formarea și dezvoltarea profesională, precum și Schema de tranziție profesională, planuri multianuale pentru locuri de muncă și competențe, politici

active pe piața muncii, întărirea Serviciilor Publice de Ocupare și măsuri de mobilitate internă și externă. În paralel, Pregătirea pentru schimbare necesită un mecanism solid de dialog social real la fiecare nivel. În plus, se acordă o atenție deosebită dezvoltării locale, prin pacturi teritoriale și de ocupare.

S-au organizat seminarii în Franța, Germania, Bulgaria și România pentru a discuta și a redefini mecanismul MCP propus. Logica și structura sa au fost verificate de practicanți și alți experți naționali. Rezultatele acestor seminarii sunt descrise în capitolele următoare.

## Partea a 2-a. Elementele cheie pentru înființarea unui Mecanism Comun de Pregătire (MCP): rezultatele seminariilor naționale

Partea a doua a prezentului document descrie detaliile diferitelor elemente ale MCP, sub forma unor linii directoare transnaționale. Aceste linii directoare s-au elaborat pe baza documentațiilor și discuțiilor din cadrul celor patru seminarii naționale organizate pe durata acestui proiect. Seminarile s-au organizat la Paris (Franța), Stuttgart (Germania), Sofia (Bulgaria) și București (România). Fiecare seminar a fost condus de un expert național, care a prezentat un studiu național ce a inclus exemple de studii de caz reprezentând bune practici de anticipare și gestiune a restructurării. Toate seminarile au presupus discuții pe marginea acestor studii și a exemplelor, urmate de lucrul pe grupe unde participanții la seminar și-au expus vederile asupra unor chestiuni, cum ar fi elementele necesare pentru a asigura reușita anticipării

și gestionării restructurării.

Liniile directoare sunt împărțite în trei părți, după cum urmează:

- Bază și anticipare
- Gestionarea schimbării
- Evaluare și monitorizare



## 2.1 Bază și anticipare

- Cerințe ale sistemului de dialog social în interiorul MCP:
  - **Cadrul.** Trebuie să existe un cadru care să permită actorilor să se angajeze într-un dialog regulat. În Germania și în Franța există un cadru puternic care permite actorilor angajamentul regulat și semnificativ. Totuși, simpla existență a unui cadru nu este suficientă, partenerii sociali trebuie să fie capabili/sau dornici să interacționeze. În România, de exemplu, cadrul există, dar partenerii sociali au dificultăți din punctul de vedere al angajării în dialog. De asemenea, se raportează dificultăți în angajarea într-un dialog pozitiv în Bulgaria, la nivel național și de companie, deși există și exemple de cooperare.
  - **O abordare flexibilă.** Construirea unui sistem de dialog social eficace necesită timp și o abordare flexibilă,

elemente care pot fi ajustate și acordate în funcție de experiență. Este unul dintre învățămintele care se desprind din exemple, cum ar fi Raportul Structural pentru Regiunea Stuttgart, studiul de caz din Germania, unde cooperarea dintre parteneri s-a construit încet, într-un număr de ani.

- Cerințe pentru actorii din sistemul de dialog social:
  - **Dialogul semnificativ.** Actorii trebuie să fie capabili să se implice în dialog de o manieră semnificativă (partenerii sociali trebuie să aibă mandatul corespunzător din partea membrilor, iar statul trebuie să-și ia în serios participarea). Aceasta este o condiție necesară dar nu suficientă pentru un dialog social funcțional. Acest dialog este mai ușor de atins într-un context unde există o istorie îndelungată a dialogului social dintre actori, într-un cadru bine dezvoltat, așa cum se întâmplă

în Germania. Totuși există exemple de implicare a partenerilor sociali în negocierile în vederea restructurării și din alte țări. În Bulgaria, de exemplu, sindicatele au fost implicate în negocierile privind închiderea întregului sector al minelor de uraniu, deși nu au fost implicate la nivel formal în elaborarea și implementarea cadrului legal de desființare a acestui sector, din cauza faptului că acest lucru s-a petrecut înainte de înființarea unui sistem modern de dialog și cooperare tripartite.

- **Construirea încrederii.** Este nevoie de încredere între părți. Această încredere izvorăște adesea dintr-o lungă istorie comună a cooperării, așa cum este cazul Raportului Structural pentru Regiunea Stuttgart din Germania. Încrederea este un concept discutat pe larg în toate seminariile. Participanții la seminar au fost cu toții de acord că acesta este unul dintre cele

mai importante ingrediente ale unui dialog social bine dezvoltat, fără de care nu se pot realiza prea multe. În cazul restructurării uzinelor K. din Bulgaria, sindicatele s-au implicat și s-au opus activ restructurării, deși propunerile lor de restructurare nu au fost acceptate. Dimpotrivă, în cazul studiului de caz din Franța, studiul de caz despre compania Th., nivelul de încredere este imens, un nivel de încredere rezultat din cei 30 de ani de istorie comună a partenerilor sociali din companie.

- **Deschidere.** Părțile trebuie să fie pregătite și să se angajeze deschis în schimbare și să-și asume riscuri, dacă este cazul. Aceasta poate implica și deschiderea necesară pentru a accepta noi idei. Acest aspect poate fi o provocare pentru toate părțile, mai ales pentru acele părți care nu sunt obișnuite cu anticiparea schimbării. Este un lucru

mai evident în țările în care nu s-a dezvoltat o cultură a anticipării și unde nu sunt structuri și procese încorporate care să faciliteze angajarea în gestionarea schimbării.

- **Înțelegerea comună a țelurilor și împărtășirea analizei.** Este nevoie de o înțelegere comună a provocărilor și de un scop comun, clar fixat. În plus, actorii trebuie să se angajeze în analiza în comun a datelor disponibile, ducând la formularea unei strategii de acțiune. O idee bună pot fi grupurile de lucru mandatate să analizeze probleme sau zone specifice. Un exemplu pozitiv de acțiune rezultată din împărtășirea țelurilor și înțelegerea comună este schema de reducere a programului de lucru din Germania, schema larg folosită de companiile germane în timpul crizei. Guvernul a extins schema existentă pentru

a ajuta companiile să facă față crizei. Partenerii sociali au fost pe deplin angajați în această schemă la nivel de companie. Folosirea programului de lucru redus la B., unul dintre studiile de caz din Germania, este explorată în detaliu în acest proiect. Mai mult, într-un alt studiu de caz din Germania, Parcul Emscher, managementul a implicat un nivel ridicat de descentralizare, beneficiind de multitudinea de proiecte eterogene din cadrul proiectului general.

- **Compromisul.** Actorii trebuie să fie gata să asculte alte puncte de vedere și să facă compromisuri acolo unde este cazul. În cazul restructurării uzinelor metalurgice K., se pare că actorii principali nu au fost dispuși să facă compromisuri. Acesta a făcut ca guvernul, de exemplu, să nu accepte propunerile alternative de restructurare formulate de sindicate.

- **Spiritul de rezolvare a problemelor și conștientizarea problemelor.** Actorii trebuie să-și asume răspunderea proprie și a propriilor membri și să înceapă dialogul social la nivelul unde se situează. Nu trebuie să aștepte ca statul să le rezolve problemele în locul lor, oferindu-le instrumentele, de exemplu instituțiile și reglementările legislative. Acest tip de gândire stă în spatele multor studii de caz studiate în acest proiect, mai ales cele din Germania și din Franța, unde partenerii sociali au preluat inițiativa. În Franța, de exemplu, cazul Mécaloire este un bun exemplu de rețea de IMM-uri care s-au decis să se unească pentru a ajunge la dezvoltarea și restructurarea unei regiuni. Este de asemenea un bun exemplu despre modul în care IMM-urile pot reacționa la schimbare.

- **Apartenența.** Partenerii sociali trebuie să simtă că procesul de dialog și rezultatele lui le aparțin. Așa s-a întâmplat în studiile de caz de succes în pregătirea pentru schimbare prezentate în acest proiect. Partenerii sociali nu pot merge înainte în fața schimbării decât dacă rezultatele le aparțin și sunt responsabili pentru ele.
- Cerințele unui sistem de gestionare anticipativă a schimbării:
  - **Structuri sectoriale.** Este poate recomandabil să se stabilească structurile sectoriale de anticipare și gestionare a schimbării, deoarece sectoarele au nevoi diferite și se confruntă cu provocări diferite.
  - **Informații.** Este nevoie de informații și statistici fiabile, colectate regulat. Informația trebuie să fie disponibilă în timp util și de manieră

transparentă, astfel încât oricine să aiba acces la ea. Aceste cunoștințe pot apoi fundamenta analiza și luarea deciziilor. Vitale sunt de asemenea cunoașterea contextului și a impactului probabil al oricărei măsuri.

## 2.2 Gestionarea schimbării

- Pregătirea pentru gestionarea schimbării
  - **Implicarea timpurie.** Actorii trebuie să se implice cât mai devreme cu putință în gestionarea schimbării, lucru mai ușor de făcut dacă ar fi fost deja angajați în dialogul anticipativ regulat. Așa au decurs lucrurile la Th., unde acest dialog are o lungă istorie de gestionare a schimbării în companie, o adevărată cultură profundă a dialogului social care s-a dezvoltat pe parcursul a 30 de ani. Compania dispune de asemenea de un set sofisticat de instrumente care combină măsuri pe termen lung, mediu și scurt, concepute să anticipeze și să gestioneze schimbarea. Prin urmare, partenerii sociali din această companie dispun de tot ceea ce este necesar pentru a asigura implicarea timpurie în ges-

tiunea schimbării.

- **Suștinerea financiară.** Accesul la sprijin financiar este vital, deoarece se află la baza oricărei acțiuni, indiferent care este ea. Lipsa sprijinului financiar a fost perceput ca o problemă în România și în Bulgaria, dar este în aceeași măsură o problemă pentru multe IMM-uri. Un factor cheie este accesul la finanțarea europeană, mai ales în țări unde nu sunt disponibile fonduri naționale. Totuși, așa cum dovedește cazul Mécaloire din Franța, IMM-urile pot realiza multe lucruri dacă se organizează și formează un cluster pentru a promova inovația și schimbarea.
- **Sprijinul guvernului.** Sprijinul guvernului este important, atât din punctul de vedere al finanțării, precum și din punctul de vedere al susținerii programului de gestiune a schimbării. Un

exemplu ar fi susținerea pe care administrația locală a regiunii Rhones – Alpes a oferit-o clusterului Mécaloire.

- **Suștinerea conducerii.** La nivel de companie, cultura anticipării trebuie să vină de la conducerea de la vârf. Un exemplu este studiul de caz din Franța, Th.. Este util dacă este deja formată o cultură puternică sau un cadru de anticipare, fie la nivel de companie, fie la nivel de sector, la nivel regional sau național.
- Un program de gestiune a schimbării trebuie să conțină unul sau mai multe dintre elementele enumerate mai jos:
  - **Scheme de tranziție.** Schemele de tranziție sunt vitale. Acestea trebuie să fie adaptate fiecărui angajat și elaborate în așa fel încât să permită fiecăruia să-și poată gestiona viitorul profesional. Aceste scheme

pot include elemente cum ar fi înlocuirea, plasarea în exteriorul companiei, perfecționarea sau susținerea pentru noi proiecte. Formarea și recalificarea lucrătorilor sunt importante și ar trebui susținute de stat. Implicarea activă a lucrătorilor este și ea importantă deoarece unii dintre ei se pot simți inconfortabil la ideea de a începe un curs de formare și pot avea nevoie de sprijin suplimentar. Toate studiile de caz pozitive prezentate au presupus planuri de tranziție care au inclus elemente de asigurare a dezvoltării continue și a unui viitor profesional a lucrătorilor afectați de restructurare. În domeniul formării, studiul de caz B. din Germania este un bun exemplu de cum poate fi folosită formarea în perioadele dificile pentru a asigura păstrarea potențialului de angajare și a dezvoltarea competențelor suplimentare ale forței de muncă. Este important să

existe mecanisme prin care se validează eficacitatea schemelor de tranziție.

- **Spiritul întreprinzător.** Susținerea spiritului întreprinzător este un element cheie al gestionării schimbării. Nu toți lucrătorii pe care restructurarea îi expune riscului de a-și pierde locul de muncă se arată dornici să-și deschidă propria afacere. Totuși, unii vor dori să încerce și ar trebui încurajați prin sprijin și consiliere adaptate, atât din partea partenerilor sociali, cât și a statului și a agențiilor specializate de consiliere și asistență. Un exemplu este serviciul de consiliere în afaceri înființat pentru a ajuta lucrătorii care au dorit să-și deschidă firma proprie după pierderea locului de muncă ca urmare a reorganizării companiei Petrom, firmă românească din sectorul petrol și gaze.
- **Abilitarea lucrătorilor.** Un factor de succes în pro-

gramele de gestionare a schimbării este abilitarea lucrătorilor pentru ca aceștia să-și poată asuma responsabilitatea propriului viitor. Măsurile pasive și abordările de sus în jos nu conduc la trecerea cu succes de la un post la altul. Restructurarea companiei petroliere Petrom din România este un bun exemplu despre modul în care lucrătorii au fost încurajați să-și găsească un parcurs profesional alternativ, prin mijloace cum ar fi sprijinul pentru găsirea unui loc de muncă în afara companiei, consilierea, formarea și consilierea în afaceri. Rata de reangajare și de plasare într-un alt loc de muncă a celor care au primit sprijin în prima fază a restructurării a fost de 84%.

- **Planurile sectoriale și regionale.** Planurile de gestionare a schimbării ar trebui să includă secțiuni dedicate sectoarelor și regiunilor, care să vizeze nevoile lor

specifice. Acest proiect a inclus un număr de studii de caz de interes regional. Studiul de caz Mécaloire din Franța, de exemplu, se concentrează pe un sector care a suferit ca urmare a declinului industrial dintr-o anumită regiune. De asemenea, proiectul Parcul Emscher din Germania se concentrează pe regenerarea și redezvoltarea unei anumite regiuni ca urmare a dezindustrializării.

- **Implicarea IMM-urilor.** Implicarea IMM-urilor reprezintă o provocare specială în gestionarea schimbării, deoarece structurile de dialog social au tendința de a nu fi la fel de bine dezvoltate ca în companiile mari și IMM-urile nu au acces la aceleași tipuri de resurse financiare. Prin urmare este util să se ia măsuri specifice de asistență pentru IMM-uri, pentru a le ajuta să aibă acces la fondurile europene acolo unde este necesar și pentru a reduce birocrăția

de care se lovesc. Studiul de caz din Franța unde se prezintă un cluster de IMM-uri (Mécaloire) este un bun exemplu de conlucrare între IMM-uri, care au format o rețea pentru a realiza inovarea și schimbarea.

- **Înființarea și succesul unui program de gestionare a schimbării presupun:**
  - **O atitudine deschisă.** Când se hotărăsc măsurile ce trebuie incluse într-un plan de gestiune a schimbării este important să se aibă în vedere toate opțiunile, chiar și acelea mai neobișnuite sau mai exotice în contextul național, cum ar fi anumite tipuri de muncă flexibilă. Reducerea programului de muncă combinată cu o perioadă de formare a fost o soluție care a funcționat în studiul de caz B. din Germania. Acest program a inclus de asemenea încurajarea angajaților să inoveze, contribuind astfel la dezvoltarea viitoare a com-

paniei, odată cu depășirea perioadei de recesiune.

- **Obiective clare.** Programele de gestionare a schimbării trebuie să conțină obiective clare, deja convenite de actori. Este un lucru de o importanță deosebită în cazul reducerii forței de muncă și a costurilor. Angajații trebuie să știe dacă locurile lor de muncă sunt sigure sau nu; atunci pot începe să se confrunte cu realitatea care îi așteaptă.
- **Calendar.** Măsurile trebuie convenite într-un interval de timp dat, pentru a putea asigura existența lor. Un organism de coordonare, ideal un organism tripartit, trebuie să aibă rolul de supraveghere a acestui aspect. De exemplu, studiul de caz din Germania, Parcul Emscher, este un proiect de lungă durată cu un calendar specific și o viziune pe termen lung.

## 2.3 Evaluare și monitorizare

- Monitorizare continuă. Măsurile convenite privind schimbarea trebuie monitorizate continuu într-un mod care se bucură de acordul factorilor interesați. Acest lucru poate duce la aplicarea corecțiilor din sistemul de gestionare a schimbării, în cazul în care acest lucru este necesar. Parcul Emscher, studiul de caz din Germania, fiind un proiect de termen atât de lung, monitorizarea continuă este un element cheie al planului general.
- Monitorizarea de către diverșii factori interesați. Structura de monitorizare trebuie să fie un organism format din multitudinea factorilor interesați, ori de câte ori este posibil, pentru a fi cât mai inclusiv cu putință.
- Evaluarea independentă. Evaluarea finală a măsurilor trebuie efectuată de către experți independenți și de

către factorii interesați, apoi publicată. Această evaluare trebuie să includă informații despre ceea ce a funcționat bine și ceea ce nu a funcționat bine, pentru a se transmite astfel informații utile viitoarelor exerciții de gestionare a restructurării. Indicatorii de impact și de rezultate pe termen lung ar adăuga valoare exercițiilor de evaluare.

- Diseminare. Se impune diseminarea factorilor cheie de succes pentru a putea împărtăși bunele practici atât la nivel național cât și internațional.



## Concluzii

Proiectul Pactul F.ORM Pact a condus la identificarea unor idei valoroase despre anticiparea schimbării în patru State Membre ale UE: Franța, Germania, Bulgaria și România (a se vedea Documentele de discuție elaborate pentru fiecare țară înaintea atelierelor naționale). Unul dintre obiectivele principale ale acestui proiect a fost încurajarea schimbului de practici de anticipare și gestionare a schimbării dintre partenerii sociali și autoritățile publice din cele patru țări menționate, prin intermediul unor seminarii tripartite. Studiile de caz prezentate și discutate la aceste seminarii au arătat cum au reacționat partenerii sociali și guvernul la schimbare într-o serie de împrejurări, sectoare și contexte de relații economice și industriale. Este just să spunem că țări precum Franța și Germania au o istorie mai lungă de conlucrare și cooperare bipartită/tripartită decât Bulgaria și România, unde instituțiile și procedurile există de numai 25 de ani. Poate părea o perioadă lungă, dar în realitate este

nevoie de un timp îndelungat pentru ca practicile să devină cu adevărat parte integrantă a sistemului, mai ales în contextul unor traume severe și transformări economice fundamentale. A fost recunoscută nevoia de a dezvolta un cadru de reglementare prin care să se treacă de la intervențiile sporadice la un proces sistematic de cooperare pe mai multe niveluri și implicând mai mulți factori interesați în vederea planificării, implementării și monitorizării procesului de pregătire pentru schimbările economice și sociale, astfel încât să se treacă de la o abordare „reactivă” la o abordare „pro-activă”. În plus, s-a înțeles că educația și formarea joacă un rol esențial în reușita tranziției economice și că este necesar să se creeze sinergii continue între partenerii sociali, guvern și diferiți factori interesați, cum ar fi mediul de afaceri, instituțiile bilaterale și multilaterale, institutele de învățământ superior, agențiile de implementare.

Iata câteva exemple pozitive de pregătire în vederea schimbării

în toate țările. S-au identificat două domenii majore de activitate:

- Anticiparea schimbării, conștând în activități de prognoză și previzionare economică, în mod special din punctul de vedere al competențelor necesare în diferitele tipuri de activități;
- Pregătirea pentru schimbare, care include formarea și politicile ce privesc piața muncii, dialogul social și dezvoltarea locală.

Deși contextele naționale și împrejurările variază considerabil, din studiile de caz și din discuțiile din cadrul seminariilor reies teme comune pentru toate țările. Acestea includ factori cum ar fi existența structurilor și proceselor corespunzătoare, încrederea, apartenența procesului, anticiparea și implicarea timpurie, nevoia unor obiective strategice și a unei gândiri strategice și sprijinul din partea unor actori cheie cum ar fi statul, conducerea superioară și instituțiile ca-

pabile să finanțeze programele de restructurare, inclusiv structurile europene de finanțare.

Gestionarea schimbării este percepută ca o direcționare controlată, bazată pe un leadership sănătos, către țelurile pe termen lung și ca un stil de management echitabil vizând adaptarea treptată. În acest context, schimbarea este descrisă ca un proces în care se utilizează cunoștințele și practicile comportamentale pentru a ajuta organizațiile să atingă o mai bună eficacitate, incluzând calitatea vieții, productivitatea sporită și oferta de servicii. În paralel, s-au identificat multe obstacole și constrângeri, cum ar fi mecanismele defensive puternice, conducând la rezistența la schimbare, frica de nesiguranță, saltul necesar spre necunoscut, etc., care nu sunt legate în mod expres de un anumit studiu de caz, ci de un context mai larg. Pentru a depăși aceste obstacole, s-a admis că un dialog eficace conduce la schimbare, atunci când este susținut de accesul la informația relevantă, încrederea reciprocă,

capacitatea de a pregăti un plan solid atunci când apar primele simptome ale crizei, întărirea echipei și construirea încrederii, formare pentru dezvoltarea abilităților de negociere și comunicare, atenția specială acordată IMM-urilor.

Deși nu toate practicile detaliate în seminarii sunt ușor transferabile dincolo de granițele naționale, am căutat să evidențiem factorii cheie ai succesului pentru pregătirea în fața schimbării, cuprinși în aceste linii directoare. Credem că principiile conținute în aceste linii directoare pot fi considerate universale și aplicabile unor contexte economice, culturale și sociale variate.





Pentru mai multe informații despre proiectul „F.O.R.M: Pact” contactați: [m.rossirizzi@itcilo.org](mailto:m.rossirizzi@itcilo.org)

2014 – Design and layout by the International Training Centre of the ILO, Turin – Italy