

WSPIERANIE USTANAWIANIA I

# WZMACNIANIA NOWO POWSTAŁYCH ERZ

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA ERZ  
DOTYCZĄCY INFORMACJI I KONSULTACJI



Co-funded by  
the European Union

## Spis treści

Wstęp .....	3
Ramy prawne.....	6
Procesy informacyjne i konsultacyjne .....	10
Polityka i przepisy .....	10
Kluczowe wyzwania dla funkcjonowania europejskich rad zakładowych.....	11
Praktyki w zakresie prawa do informacji i konsultacji w ERZ.....	13
Uczestnictwo i zaangażowanie - stanowiska partnerów społecznych w sprawie nowego wniosku dotyczącego przekształcenia dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych .....	17
ERZ - korzyści dla pracodawców.....	20
Spostrzeżenia i studia przypadków dotyczące poszczególnych krajów .....	24
Wnioski i zalecenia .....	26

## Wstęp

Europejskie rady zakładowe (ERZ) są organami informacyjnymi i konsultacyjnymi zapewniającymi zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji związanych z kwestiami ponadnarodowymi w przedsiębiorstwach wielonarodowych działających w Europejskim Obszarze Gospodarczym i poza nim. Informowanie i realne konsultacje z pracownikami na temat kluczowych decyzji biznesowych mogą pomóc w przewidywaniu i zarządzaniu zmianami, takimi jak te odnoszące się do transformacji ekologicznej i cyfrowej, w tym w rozwiązywaniu kwestii niedoborów siły roboczej lub wprowadzania nowych technologii. W kontekście ponadnarodowym europejskie rady zakładowe mogą odgrywać istotną rolę w powyższych kwestiach. Europejskie rady zakładowe stały się istotnym elementem krajobrazu korporacyjnego UE, którego celem jest europejska integracja gospodarcza i społeczna.

Prawo pracowników do informacji i konsultacji w istotnych kwestiach jest częścią filaru praw socjalnych, jest zapisane w traktatach UE i prawie wtórnym i ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sprawiedliwej transformacji w kierunku neutralności klimatycznej. Wraz z ekspansją międzynarodowych przedsiębiorstw działających na rynku wewnętrznym UE, pytanie o to, jak zapewnić to prawo w kontekście ponadnarodowym, doprowadziło do rozwoju europejskich rad zakładowych.

ERZ to organy reprezentujące pracowników w UE zatrudnionych w większych przedsiębiorstwach wielonarodowych. Mają one na celu zapewnienie pracownikom informacji i dialogu z centralnym kierownictwem na temat istotnych decyzji na poziomie europejskim, które mogą mieć wpływ na warunki pracy lub zatrudnienia. W następstwie Dyrektywy Rady 94/45/WE ustanowiono ponad 1 250 ERZ. W 2009 r. przekształcona Dyrektywa 2009/38/WE (Dyrektywa o ERZ) miała na celu wyeliminowanie zidentyfikowanych nieprawidłowości, przeciwdziałanie spadkowej tendencji w tworzeniu ERZ i doprecyzowaniu niektórych kluczowych pojęć.

Głównym celem projektu „*Wspieranie ustanawiania i wzmacniania nowo powstałych ERZ*” („Supporting Setting Up and Strengthening of Newly Established EWCS”, SUSEP) jest zapewnienie kompleksowego wsparcia dla tworzenia i funkcjonowania europejskich rad zakładowych (ERZ) poprzez identyfikację specyficznych potrzeb przedsiębiorstw wielonarodowych i ich pracowników, ocenę wymagań w zakresie budowania potencjału oraz opracowanie szeregu narzędzi i zasobów ułatwiających ten proces. Projekt skierowany jest do członków ERZ, przedstawicieli pracowników i pracodawców, zapewniając, że zaangażowane strony są dobrze przygotowane do ustanowienia i utrzymania skutecznych ERZ.

Celem **Praktycznego przewodnika dla ERZ dotyczącego informacji i konsultacji** jest zapewnienie kompleksowych wytycznych dotyczących roli europejskich rad zakładowych w procesie informowania i konsultacji, z uwzględnieniem wyników badań krajowych przeprowadzonych w Polsce, Chorwacji, Włoszech, Hiszpanii i Rumunii na początku 2024 roku. Przewodnik ma na celu wykazanie korzyści płynących z zaangażowania w ERZ zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, a także podzielenie się najlepszymi praktykami w zakresie skutecznego informowania i konsultacji. Zapewnia również kontekstowo istotne zasoby dla organizacji i członków ERZ w całej Unii Europejskiej.

Opracowanie Przewodnika zostało poprzedzone badaniem oceny potrzeb, które miało na celu zrozumienie oczekiwań i wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami wielonarodowymi kwalifikującymi się do działań ERZ oraz przeanalizowanie wymagań w zakresie budowania potencjału pracowników i ich przedstawicieli. Badanie koncentrowało się na następujących celach badawczych:

- ocena obecnego działania ERZ (kluczowe korzyści i wyzwania, oczekiwania związane z działaniem ERZ);
- diagnoza potrzeb szkoleniowych wśród związków zawodowych i pracodawców (na potrzeby fazy budowania potencjału w projekcie) w kontekście tworzenia nowych i funkcjonowania obecnych ERZ, w tym wiedzy i umiejętności wymaganych w mechanizmach informacji i konsultacji;
- ocena przepisów przekształconej dyrektywy omawianych obecnie na szczelbu UE;
- oraz sformułowanie pewnych zaleceń - głównie na potrzeby pakietu roboczego dotyczącego budowania potencjału.

W badaniu zastosowano mieszaną metodologię jakościową w celu zebrania informacji z różnych źródeł i ich triangulacji: badania źródeł wtórnych, 2 grupy fokusowe online i wywiady pogłębione.

*Badania źródeł wtórnych* objęły najnowsze informacje na poziomie krajowym, w większości odnoszące się do wyników analizy funkcjonowania ERZ. Obejmują one ERZ ustanowione w badanym kraju oraz członków ERZ delegowanych z krajów uczestniczących w projekcie. Badania źródeł wtórnych obejmowały artykuły naukowe, raporty z badań, ale także szarą literaturę i dokumenty ERZ, jeśli były istotne.

*Grupy fokusowe online* – partnerzy projektu przeprowadzili również dwie grupy fokusowe online w każdym kraju (łącznie 10). W zależności od kontekstu krajowego, grupy fokusowe składały się z przedstawicieli związków zawodowych / członków ERZ i organizacji

pracodawców / pracodawców (przedstawiciele firm wielonarodowych), przedstawiciele think-tanków, środowisk akademickich, organizacji pozarządowych. Niektórzy z uczestników grupo fokusowych byli członkami ERZ, członkami specjalnych zespołów negocjacyjnych lub pracownikami planującymi utworzenie ERZ, ale także przedstawicielami pracodawców lub organizacji pracodawców istotnych dla funkcjonowania ERZ.

*Wywiady pogłębione* – w celu uzupełnienia badań źródeł wtórnych i grup fokusowych przeprowadzono kilka wywiadów pogłębionych z wybranymi respondentami. Jeśli nie uzyskano odpowiedzi na niektóre kluczowe cele (pytania badawcze), zwrócono się do poszczególnych przedstawicieli związków zawodowych i pracodawców. Wytyczne dotyczące wywiadów (zarówno grup fokusowych, jak i wywiadów pogłębionych) zostały przedstawione w raporcie metodologicznym.

W wyniku badania w czerwcu 2024 r. przygotowano pięć raportów krajowych.

## Ramy prawne

Europejskie rady zakładowe (ERZ), organy informacyjno-konsultacyjne reprezentujące pracowników z siedzibą w UE w przedsiębiorstwach wielonarodowych, których zasady są określone w dyrektywie 2009/38/WE<sup>1</sup> (dyrektywa przekształcona), są ważnym elementem obszernych ram polityki w zakresie dialogu społecznego. Dyrektywa stanowi ważną część praw pracowników w Unii Europejskiej do informacji i konsultacji, które odnoszą się do przedsiębiorstw wielonarodowych.

Prawo do informacji i konsultacji jest określone w Karcie Praw Podstawowych UE z 2000 r. (art. 27). Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE) również promuje dialog społeczny między partnerami społecznymi (art. 151) i uznaje rolę partnerów społecznych (art. 152).

Prawo do informacji i konsultacji przysługuje również pracownikom przedsiębiorstw ponadnarodowych działających w Unii Europejskiej. Dyrektywa 94/45/WE w sprawie ustanowienia europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym<sup>1</sup> oraz zaktualizowana później dyrektywa 2009/38/WE<sup>2</sup> stworzyły podstawy do ustanowienia **europejskich rad zakładowych** (ERZ). Są to stałe organy reprezentacji pracowników, które ułatwiają procesy informacyjne i konsultacyjne.

Główną motywacją stojącą za ustanowieniem takiego mechanizmu była potrzeba odpowiedzi pracowników na rozwijające się procesy globalizacji przedsiębiorstw oraz potrzeba większej integracji w Unii Europejskiej, także w wymiarze dialogu społecznego. Wraz z większą internacjonalizacją przedsiębiorstw potrzebny był właściwy poziom dialogu społecznego, który odpowiadałby adekwatnym organom podejmującym decyzje w celu zrównoważenia położenia pracowników i pracodawców. Europejskie rady zakładowe wprowadziły nowy europejski poziom stosunków przemysłowych. ERZ mogą być tworzone w przedsiębiorstwach wielonarodowych posiadających zakłady w co najmniej dwóch państwach członkowskich. Firmy takie muszą spełniać następujące kryteria:

- zatrudniać co najmniej 1000 pracowników w państwach członkowskich
- i zatrudniać co najmniej 150 pracowników w każdym z co najmniej dwóch państw członkowskich.

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31994L0045>

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0038>

Dyrektywa 94/45/WE została zmieniona po 15 latach funkcjonowania. Nowa Dyrektywa 2009/38/WE (wersja przekształcona) wzmocniła rolę i prawa ERZ w wielu obszarach, w szczególności:

- wzmocniła i wyraźniej zdefiniowała prawa ERZ do informacji i konsultacji;
- wyraźniej odróżniła informowanie i konsultowanie w ramach ERZ od procesów prowadzonych przez organy krajowe, a tym samym wprowadziła nową definicję kwestii ponadnarodowych, za które odpowiedzialne są ERZ;
- nadała większą rolę związkom zawodowym;
- nadała uprawnienia członkom ERZ do udziału w szkoleniach bez utraty wynagrodzenia z powodu nieobecności;
- uwzględniła zasady dostosowywania ERZ do zmian strukturalnych w kontekście przedsiębiorstw wielonarodowych.

**W 2023 r. Parlament Europejski przyjął z własnej inicjatywy rezolucję ustawodawczą wzywającą Komisję do wzmocnienia roli i zdolności ERZ.** Główne proponowane przez Komisję zmiany obejmują: A. Przyznanie równych praw pracownikom przedsiębiorstw wielonarodowych działających w UE/EOG, umożliwiającym im złożenie wniosku o utworzenie nowej europejskiej rady zakładowej: wyłączenia znajdujące się w obecnej dyrektywie zostaną zniesione, dzięki czemu 5,4 mln pracowników w 320 przedsiębiorstwach wielonarodowych, w których obowiązują wcześniej istniejące umowy, będzie mogło wystąpić z wnioskiem o utworzenie europejskiej rady zakładowej. B. Wyjaśnienie definicji kwestii ponadnarodowych: zapewnienie, by działania europejskich rad zakładowych uzupełniały prace krajowych organów informacyjnych i konsultacyjnych i nie pokrywały się z nimi. Jasna definicja ma kluczowe znaczenie dla określenia przypadków interwencji europejskich rad zakładowych celem uzyskania informacji i przeprowadzenia konsultacji. C. Zapewnienie terminowych i merytorycznych konsultacji z pracownikami przedsiębiorstw wielonarodowych w kwestiach ich dotyczących. D. Zadbanie o to, by europejskie rady zakładowe dysponowały zdolnościami niezbędnymi do wykonywania swoich zadań: w umowach ustanawiających europejskie rady zakładowe należy określać przydzielone zasoby finansowe i materialne, na przykład w odniesieniu do ekspertów, kosztów prawnych i szkoleń. E. Wzmocnienie równowagi płci. F. Poprawa dostępu do środków odwoławczych. Wniosek Komisji zmieniający dyrektywę w sprawie europejskiej rady zakładowej będzie przedmiotem obrad w Parlamencie Europejskim i państw członkowskich w Radzie. Po przyjęciu dyrektywy państwa członkowskie będą miały rok na transpozycję jej przepisów do prawa krajowego. Nowe przepisy zaczną obowiązywać dwa lata później. W okresie dwóch lat strony mogą dostosować swoje umowy ustanawiające europejskie rady zakładowe do zmienionych wymogów.

W dniu 24 stycznia 2024 r. Komisja Europejska przedstawiła wniosek dotyczący przeglądu dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych<sup>3</sup>. Główne zmiany zaproponowane przez Komisję obejmują:

- **Przyznanie równych praw pracownikom przedsiębiorstw wielonarodowych działających w UE/EOG, umożliwiającym im złożenie wniosku o utworzenie nowej europejskiej rady zakładowej:** wyłączenia znajdujące się w obecnej dyrektywie zostaną zniesione, dzięki czemu 5,4 mln pracowników w 320 przedsiębiorstwach wielonarodowych, w których obowiązują wcześniej istniejące umowy, będzie mogło wystąpić z wnioskiem o utworzenie europejskiej rady zakładowej.
- **Wyjaśnienie definicji kwestii ponadnarodowych:** zapewnienie, by działania europejskich rad zakładowych uzupełniały prace krajowych organów informacyjnych i konsultacyjnych i nie pokrywały się z nimi. Jasna definicja ma kluczowe znaczenie dla określenia przypadków interwencji europejskich rad zakładowych celem uzyskania informacji i przeprowadzenia konsultacji.
- **Zapewnienie terminowych i merytorycznych konsultacji z pracownikami przedsiębiorstw wielonarodowych w kwestiach ich dotyczących:**
  - członkowie europejskich rad zakładowych powinni uzyskać uzasadnioną odpowiedź na swoją opinię przed podjęciem przez zarząd spółki decyzji w sprawach ponadnarodowych;
  - kierownictwo przedsiębiorstwa musi przedstawić uzasadnienie za każdym razem, gdy poufność podawana jest jako powód ograniczenia dalszej wymiany informacji lub nieujawniania informacji dotyczących kwestii ponadnarodowych.
- **Zadbanie o to, by europejskie rady zakładowe dysponowały zdolnościami niezbędnymi do wykonywania swoich zadań:** w umowach ustanawiających europejskie rady zakładowe należy określać przydzielone zasoby finansowe i materialne, na przykład w odniesieniu do ekspertów, kosztów prawnych i szkoleń.
- **Wzmocnienie równowagi płci:** w każdym przypadku, gdy umowa ustanawiająca europejską radę zakładową jest (ponownie) negocjowana, konieczne będzie wprowadzenie przepisów w celu osiągnięcia, w miarę możliwości, zrównoważonego pod względem płci składu rady. Obejmuje to wymóg aktywnego dążenia do

---

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_24\\_147](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_147)



równowagi płci w specjalnych zespołach negocjacyjnych, które są tymczasowymi grupami przedstawicieli pracowników negocjującymi z przedsiębiorstwem umowę ustanawiającą europejską radę zakładową.

- **Poprawa dostępu do środków odwoławczych:** państwa członkowskie muszą powiadomić Komisję o tym, w jaki sposób europejskie rady zakładowe mogą wszczynać postępowania sądowe i – w stosownych przypadkach – administracyjne. Państwa członkowskie są również zobowiązane do wprowadzenia skutecznych, odstraszających i proporcjonalnych sankcji w celu egzekwowania przepisów dyrektywy.

Zarówno EKZZ, jak i organizacje pracodawców na poziomie UE przedstawiły swoje stanowiska w odpowiedzi na proces konsultacji zainicjowany przez Komisję Europejską<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Więcej informacji: Position of the ETUC on the recast EWC Directive (2024): <https://etuc.org/en/document/democracy-work-matters-european-works-council-directive-delivers-workers> i the Joint EU employers' statement on the revision of the EWC Directive (2024): <https://www.businesseurope.eu/publications/revision-european-works-councils-directive-joint-eu-employers-statement>

## Procesy informacyjne i konsultacyjne

### Polityka i przepisy

W dniu 4 marca 2021 r. Komisja Europejska przedstawiła plan działania na rzecz Europejskiego filaru praw socjalnych, aby przekształcić jego zasady w konkretne działania. Został on zatwierdzony na szczycie społecznym w Porto w dniu 7 maja 2021 r. jako wytyczne dotyczące wdrażania filaru. W planie działania podkreślono między innymi, że **informacje, konsultacje i uczestnictwo pracowników i ich przedstawicieli na różnych szczeblach odgrywają ważną rolę w kształtowaniu zmian gospodarczych i wspieraniu innowacji w miejscu pracy.**

Prawodawstwo UE dotyczące europejskich rad zakładowych ma na celu wyeliminowanie rozbieżności między coraz bardziej ponadnarodowym charakterem podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa a prawami pracowników do informacji i konsultacji, które są określone i ograniczone na poziomie krajowym. Gdy decyzje podejmowane są na szczeblu ponadnarodowym, krajowe systemy informacji i konsultacji nie umożliwiają pracownikom z różnych państw członkowskich zbiorowego organizowania swojego wkładu i wyrażania swoich poglądów lub obaw dotyczących tych ponadnarodowych kwestii. ERZ sprzyjają wspólnemu rozumieniu ponadnarodowych wyzwań stojących przed dużymi międzynarodowymi przedsiębiorstwami i promują zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. Pomaga to w dzieleniu się informacjami na temat potencjalnych rozwiązań, ułatwia ich wdrażanie i zwiększa wpływ strategicznych decyzji pracodawcy.

Dyrektywa o ERZ definiuje **informacje i konsultacje** w następujący sposób:

#### Artykuł 1 Dyrektywy o ERZ

Informowanie pracowników i konsultowanie się z nimi mają miejsce na odpowiednim szczeblu kierownictwa i reprezentacji, w zależności od podnoszonej kwestii. W tym celu kompetencja europejskiej rady zakładowej oraz zakres trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi objęty niniejszą dyrektywą są ograniczone do kwestii ponadnarodowych.

#### Artykuł 2 Dyrektywy o ERZ

„Informowanie” oznacza przekazywanie przez pracodawcę danych przedstawicielom pracowników, aby umożliwić im zapoznanie się z podnoszoną kwestią i zbadanie jej; informacja powinna być przedstawiana w odpowiednim momencie, w odpowiedni sposób i zawierać odpowiednią treść, aby możliwe było przeprowadzenie dogłębnej oceny

ewentualnego wpływu i – w razie potrzeby – przygotowanie konsultacji z właściwym organem danego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym.

„Konsultowanie” oznacza nawiązywanie dialogu oraz wymianę poglądów między przedstawicielami pracowników i centralnym kierownictwem lub innym bardziej odpowiednim poziomem kierownictwa, w odpowiednim momencie, w odpowiedni sposób i o odpowiedniej treści, która umożliwiłaby przedstawicielom pracowników wyrażenie opinii na podstawie dostarczonych informacji, na temat proponowanych działań, których dotyczą konsultacje; bez uszczerbku dla zadań kierownictwa i w rozsądnym czasie działania te mogą być uwzględnione przez przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym.

### **Kluczowe wyzwania dla funkcjonowania europejskich rad zakładowych**

Europejskie rady zakładowe stoją przed kilkoma wyzwaniami związanymi z ich rozwojem i funkcjonowaniem. Niektóre z tych wyzwań obejmują:

- **zróżnicowane konteksty kulturowe i prawne:** Unia Europejska składa się z państw członkowskich o różnych tradycjach kulturowych, prawnych i w zakresie stosunków pracy. Harmonizacja tych różnic w celu ustanowienia skutecznych ERZ może stanowić wyzwanie;
- **bariery językowe:** ERZ często składają się z przedstawicieli różnych krajów, co prowadzi do potencjalnych barier językowych. Tłumaczenia pisemne i ustne mogą być niezbędne do zapewnienia skutecznej komunikacji między członkami;
- **Różne poziomy uzwiązkowienia:** poziom uzwiązkowienia różni się w poszczególnych krajach europejskich, wpływając na tworzenie i funkcjonowanie ERZ. W krajach silnie uzwiązkowionych, ERZ mogą mieć większe wsparcie i zasoby. Istnieją również wyzwania związane z solidarnością pracowników, jeśli chodzi o konsultowanie warunków pracy w oddziałach firm z różnych krajów - w tym kontekście można zaobserwować zwłaszcza podział na wschód i zachód;
- **opór ze strony kierownictwa:** niektórzy pracodawcy mogą być niechętni ustanowieniu ERZ ze względu na obawy związane ze zwiększonymi kosztami, biurokracją lub potencjalną utratą kontroli nad procesami decyzyjnymi. Przewyciężenie tego oporu wymaga przekonania kierownictwa o korzyściach płynących z ERZ w zakresie promowania partycypacji pracowników i łagodzenia konfliktów;
- **złożoność procesu decyzyjnego:** ERZ często zajmują się złożonymi kwestiami związanymi z operacjami transgranicznymi i transferami. Osiągnięcie konsensusu

między przedstawicielami z różnych krajów i zrównoważenie interesów może stanowić wyzwanie;

- **zmieniające się otoczenie biznesowe:** przedsiębiorstwa międzynarodowe działają w dynamicznych i konkurencyjnych środowiskach biznesowych, w których restrukturyzacja i reorganizacja są powszechnymi strategiami adaptacyjnymi. ERZ muszą być elastyczne i dostosowywać się do zmian w otoczeniu biznesowym, jednocześnie nadal skutecznie reprezentując interesy pracowników;
- **wymiana informacji i przejrzystość:** zapewnienie terminowej i transparentnej wymiany informacji pomiędzy kierownictwem a ERZ ma kluczowe znaczenie dla ich skuteczności. Niektóre spółki mogą jednak niechętnie dzielić się wrażliwymi informacjami, co prowadzi do problemów z zaufaniem i utrudnia funkcjonowanie ERZ;
- **egzekwowanie prawa i ramy prawne:** podczas gdy UE zapewnia ramy prawne dla ustanowienia ERZ poprzez dyrektywę w sprawie europejskich rad zakładowych, mechanizmy egzekwowania mogą się różnić w poszczególnych państwach członkowskich. Niespójne wdrażanie i brak mechanizmów egzekwowania lub kar za nieprzestrzeganie przepisów mogą osłabiać skuteczność ERZ;
- **szkolenia i budowanie potencjału:** przedstawiciele ERZ wymagają szkoleń i budowania potencjału, aby skutecznie reprezentować interesy pracowników w różnych krajach. Zapewnienie odpowiednich zasobów i wsparcia dla szkoleń może stanowić wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak i związków zawodowych.

Sprostanie tym wyzwaniom wymaga współpracy między pracodawcami, związkami zawodowymi i decydentami w celu zapewnienia skutecznego funkcjonowania europejskich rad zakładowych oraz promowania dialogu i współpracy na poziomie ponadnarodowym.

## Praktyki w zakresie prawa do informacji i konsultacji w ERZ

W badaniu SUSEP badacze zapytali - zarówno przedstawiciele pracowników (w tym członków ERZ), jak i organizacje pracodawców - jak oceniają powyższe prawa do informacji i konsultacji w praktyce w swoich ERZ. Dostrzeżono szereg korzyści płynących z ERZ dla zespołów pracowniczych i przedsiębiorstw, ale wskazano również na pewne wyzwania.

Według respondentów europejskie rady zakładowe nadają prestiż i wzmacniają rolę związków zawodowych w badanych przedsiębiorstwach. Prestiż ten opiera się przede wszystkim na fakcie, że ERZ ma charakter międzynarodowy, co pozwala jej budować silną pozycję wobec pracodawcy, bardziej zbliżoną do relacji między równymi sobie. Co więcej, rola opiniotwórcza przyczynia się do wzrostu prestiżu tego organu.

Jednocześnie wymiana informacji i komunikacja na poziomie międzynarodowym umożliwia pełnienie funkcji kontrolnej wobec pracodawcy, który jest zobowiązany do dzielenia się informacjami z ERZ. Dzięki ERZ pracownicy są lepiej zaznajomieni z sytuacją finansową firmy, dowiadują się o funkcjonowaniu korporacji jako takiej, a także o kluczowych posunięciach pracodawcy w różnych krajach, takich jak kupno/likwidacja lub sprzedaż zakładów, wprowadzanie nowych technologii lub wprowadzanie środków ochrony osobistej, środków bezpieczeństwa i higieny pracy itp. Gdyby nie ERZ, taka komunikacja i dostęp do informacji byłyby niemożliwe lub bardzo ograniczone; ilość przekazywanych informacji pozostawałaby wyłącznie w gestii pracodawcy. Jeden z rozmówców zauważył, że:

*„pewne problemy wyszły na jaw, co z pewnością jest zaletą, ale rozwiązania i decyzje należały do lokalnych dyrektorów.”*

Oprócz komunikacji i wymiany informacji, ERZ w omawianej firmie ma charakter opiniotwórczy. W przypadku ważnych decyzji członkowie ERZ zabierają głos, formułują zalecenia lub sugerują podjęcie określonych działań. Pracodawca może wziąć je pod uwagę, ale nie jest do tego zobowiązany. W jednej z badanych firm mechanizm podejmowania decyzji jest delegowany do struktur lokalnych: dyrektorów lub działów HR. Według respondentów możliwość wydawania opinii jest zaletą, ponieważ pozwala ludziom wypowiadać się w kwestiach ważnych dla pracowników, ale z drugiej strony jest zbyt ograniczająca, ponieważ nie pozwala na rzeczywiste współdecydowanie przez członków ERZ. Innym ważnym aspektem ERZ jest dialog z pracodawcą na poziomie lokalnym i zachęcanie go do dzielenia się informacjami. Jednak według rozmówców jakość dialogu nadal wymaga poprawy po obu stronach. Chociaż pandemia przyczyniła się do pogorszenia komunikacji, obecne wysiłki mają na celu naprawienie tej kwestii.

Ponadto wartością dodaną rady zakładowej jest przepływ informacji między członkami związku z różnych krajów. Jeden z rozmówców zauważył, że:

*„gdyby nie ERZ, przepływ informacji między związkami zawodowymi z różnych krajów w zasadzie by nie istniał, ERZ umożliwia taką wymianę”.*

ERZ daje możliwość nawiązania relacji między związkowcami z różnych krajów i wymiany doświadczeń na temat, między innymi, warunków pracy i problemów, z jakimi borykają się pracownicy. Jeden z rozmówców wspomina:

*„kilkudniowe szkolenia były okazją do wymiany doświadczeń i informacji - wyzwania stojących przed pracownikami, identyfikacji rzeczy, które nie działają w naszym kraju, ale wydają się lepsze w innych krajach i na odwrót”.*

Członkowie ERZ uczestniczą w wyjazdach co najmniej dwa razy w roku, podczas gdy zastępcy członków podróżują rzadziej - raz w roku. Wartość osobistych spotkań jest bardzo wysoka i ta formuła powinna być kontynuowana w nadchodzących latach.

Wśród aktualnych wyzwań stojących przed członkami ERZ kluczowe to komunikacja i jakość wymiany informacji pomiędzy członkami ERZ a pracodawcą. Zdaniem respondentów, pracodawca przekazuje ERZ niepełne informacje lub nie przekazuje ich wcale, co postrzegają oni jako niechęć do budowania dialogu. Z jednej strony, niektóre dane są wrażliwe i mogą mieć wpływ na notowania firmy na giełdzie lub informacje mogą zostać przejęte przez konkurencję, ale z drugiej strony, niektóre duże zmiany i plany na przyszłość silnie wpływają na życie i plany pracowników. Dlatego respondenci wskazali, że dialog z pracodawcą w tym obszarze nie jest łatwy i wymaga poprawy.

Ponadto pandemia COVID dodatkowo często spowolniła dialog z pracodawcami, przenosząc komunikację w sferę komunikatorów internetowych i spotkań online. Według rozmówców dużą zaletą ERZ były bezpośrednie spotkania i możliwość osobistych dyskusji. Dialog z pracodawcą był również silniejszy w tamtych latach. Po pandemii dialog i zrozumienie z pracodawcami nadal nie zostały odbudowane. Jeden z rozmówców zauważa, że:

*„po pandemii dialog ERZ zszedł do podziemia, zniknął zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Pandemia spowodowała, że komunikacja przeniosła się na różne komunikatory, takie jak Teams czy Zoom - jest to szkodliwe w obszarze negocjacji dla pracownika”.*

Inny członek związku dodał:

*„ERZ tracą na znaczeniu po pandemii i sytuacja ta nie może trwać nadal, zmiany powinny być zostać wprowadzone zaraz po zakończeniu pandemii”.*

Według członków związku, pandemia pozwoliła pracodawcom na bagatelizowanie roli ERZ. Podano kilka przykładów uderzającego braku dialogu: pracodawca nie poinformował ERZ o likwidacji jednej z firm, podczas gdy zgodnie z zasadami dialogu powinien był poinformować członków ERZ o tym posunięciu. W innym przypadku pracodawca negocjuje nową umowę o ERZ za pośrednictwem zespołów, na co członkowie ERZ nie chcą się zgodzić, postrzegając to jako niekorzystne rozwiązanie.

Kolejnym poważnym wyzwaniem jest klauzula poufności nałożona na klauzulę poufności mającą zastosowanie do posiedzeń Europejskiej Rady Zakładowej. Dyskusje odbywające się na posiedzeniach ERZ nie mogą być przekazywane przez członka ERZ lokalnym pracownikom. Wiele informacji ma charakter wrażliwy ze względu na fakt, że spółka jest notowana na giełdzie. Negatywne informacje na temat firmy mogą spowodować spadek kursu akcji, ale mogą też wyciec do konkurencji i zostać wykorzystane na jej korzyść. Według związków zawodowych klauzula poufności jest zbyt dużym ograniczeniem nałożonym na członków ERZ.

Inne wyzwania obejmują czysto informacyjny charakter spotkań ERZ, ponieważ ERZ nie są upoważnione do podejmowania działań. Niektóre kwestie, problemy omawiane na spotkaniach nie przekładają się na decyzje lub łańcuch decyzyjny jest długi i przeniesiony na lokalne struktury firmy. Rekomendacje nie zawsze są wdrażane lub pracodawca ostatecznie podejmuje inne decyzje, które nie są zgodne z sugestiami ERZ.

Rozmówcy wskazywali również, że wyzwaniem jest długość kadencji i niewystarczająca wiedza nowych członków ERZ na temat funkcjonowania i mechanizmów ERZ. Nowym członkom nie oferuje się odpowiedniego wdrożenia, co utrudnia radom zakładowym funkcjonowanie i utrzymanie silnej pozycji w firmie. Respondenci wskazali, że siła ERZ opiera się również na charyzmie i umiejętnościach przywódczych członków/i sekretarzy ERZ. Kompetencje i szeroki zakres wiedzy decydują o sile przebicia ERZ i są bardzo ważnym czynnikiem w budowaniu siły tego organu.

Kolejnym wyzwaniem jest kwestia przygotowania materiałów w językach narodowych członków ERZ. Z założenia wszystkie materiały przed posiedzeniami ERZ miały być tłumaczone z języka angielskiego na lokalne języki członków ERZ. Jeden z rozmówców zauważył, że:

*„z czasem otrzymywaliśmy na miejscu materiały informacyjne w języku angielskim i zdarzało się, że były one niekompletne. Mogliśmy dowiedzieć się więcej z prasy, mediów niż z dostarczonych nam materiałów”.*

Kolejną luką, którą zidentyfikowali rozmówcy, jest to, że daty spotkań są ustalane tuż przed okresem urlopowym. Przekłada się to na mniejsze uczestnictwo i zaangażowanie członków ERZ.



## Uczestnictwo i zaangażowanie - stanowiska partnerów społecznych w sprawie nowego wniosku dotyczącego przekształcenia dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych

W odpowiedzi na propozycję rewizji dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych<sup>5</sup> (o której mowa w części dotyczącej ram prawnych) zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców przedstawiły swoje stanowiska w procesie konsultacji zainicjowanym przez Komisję Europejską.

### **Stanowisko EKZZ w sprawie przekształconej dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych (2024)<sup>6</sup>**

Kluczowe ulepszenia obejmują dopracowaną definicję transnarodowości, wzmocnione wymogi dodatkowe i lepszy dostęp do wymiaru sprawiedliwości. Pozostają jednak wyzwania, zwłaszcza w zakresie egzekwowania przepisów. EKZZ wzywa do wprowadzenia znacznych kar za naruszenia w zakresie zarządzania i wprowadzenia nakazów sądowych w celu zapewnienia zgodności. EKZZ podkreśla, że takie środki są niezbędne do zapewnienia zgodności z przepisami dotyczącymi informacji i konsultacji, odrzucając wszelkie koncepcje wprowadzenia elementów współdecydowania.

Ponadto EKZZ nalega na obowiązkowe włączenie ekspertów związkowych do postępowań ERZ i ubolewa nad pominięciem przez Komisję firm franczyzowych w zakresie dyrektywy. Podkreśla potrzebę włączenia współczesnych tematów, takich jak łańcuchy podwykonawców, plany transformacji klimatycznej i należyta staranność przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, do dodatkowych wymogów dotyczących konsultacji z ERZ.

Doceniając zniesienie ograniczeń, EKZZ zgłasza obawy dotyczące umów zawartych przed wejściem w życie dyrektywy i kwestionuje stanowisko Komisji w sprawie automatycznego stosowania zmienionych przepisów dyrektywy do istniejących umów o ERZ. Nalega na utrzymanie bezpośrednich spotkań zamiast wirtualnych i opowiada się za ustanowieniem trójstronnego komitetu monitorującego w celu sprostania wyzwaniom związanym z transpozycją przepisów dyrektywy do prawa krajowego.

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_24\\_147](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_147)

<sup>6</sup> <https://etuc.org/en/document/democracy-work-matters-european-works-council-directive-delivers-workers>

## **Wspólne oświadczenie pracodawców UE w sprawie rewizji dyrektywy o ERZ (2024)<sup>7</sup>**

Podczas gdy Komisja Europejska przedłożyła wniosek w sprawie rewizji, firmy działające w ERZ zapewniają, że rady te funkcjonują dobrze i opowiadają się za ulepszeniami opartymi na namacalnych dowodach. Podkreślono kilka kluczowych zaleceń i obaw:

1. kwestie ponadnarodowe: proponowane domniemanie ponadnarodowości budzi obawy o nakładanie się procesów i niepewność prawną. Zaleca się jasne zdefiniowanie kwestii ponadnarodowych i unikanie nakładania się obowiązków z procesami krajowymi;
2. istniejące umowy: włączenie dobrowolnych umów o ERZ z pierwotnej dyrektywy i okresu przejściowego może zakłócić funkcjonowanie istniejących ERZ. Przedstawiono sugestie, aby umożliwić kontynuację tych porozumień bez obowiązkowego przestrzegania zmienionej dyrektywy;
3. poufność: podkreśla się zdolność kierownictwa do zachowania poufności bez utrudniania procesów decyzyjnych. Sugestie obejmują usunięcie wymogów dotyczących zezwoleń administracyjnych lub sądowych oraz stopniowe zawieranie porozumień o poufności między partnerami społecznymi;
4. zasoby: dąży się do jasności w odniesieniu do roli i kosztów ekspertów. Zalecenia obejmują umożliwienie kierownictwu decydowania o mandatach i kosztach ekspertów, z naciskiem na wspieranie rozwiązań w zakresie dialogu społecznego;
5. mediacja i postępowanie pojednawcze: zamiast interwencji sądowej proponuje się alternatywne mechanizmy rozwiązywania sporów w ERZ, zgodnie z priorytetem wspierania rozwoju dialogu społecznego;
6. procedura konsultacji: pojawiają się obawy, że proponowane zmiany mogą opóźnić podjęcie ważnych decyzji. Zaleca się elastyczność w procesach decyzyjnych i unikanie niepotrzebnych obciążeń administracyjnych;
7. reprezentacja pracowników: potwierdzono, że ERZ są organami informacyjnymi i konsultacyjnymi dla wszystkich przedstawicieli pracowników, w tym członków zrzeszonych w związkach zawodowych. Sugeruje się utrzymanie obecnej formuły przedstawicieli pracowników;

---

<sup>7</sup> <https://www.business europe.eu/publications/revision-european-works-councils-directive-joint-eu-employers-statement>

8. prawo do żądania wstępnego nakazu sądowego: przepis dotyczący wstępnego nakazu sądowego jest uważany za szkodliwy dla procesów decyzyjnych i zarządzania spółkami. Zaleca się, aby państwa członkowskie zajęły się kwestiami związanymi z karami.

Ogólnie, w oświadczeniu podkreślono potrzebę rewizji w celu poszanowania obecnej roli ERZ i uniknięcia przekształcania ich w organy współdecydujące. Zalecenia mają na celu wspieranie rozwoju opartej na zaufaniu kultury dialogu społecznego w przedsiębiorstwach, niezbędnej dla postępu gospodarczego i społecznego.

### **Stanowiska partnerów społecznych wyrażone w projekcie SUSEP**

Respondenci w projekcie SUSEP - reprezentujący zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców w Chorwacji, Włoszech, Polsce, Rumunii i Hiszpanii - w większości poinformowali, że popierają powyższe stanowiska swoich organizacji parasolowych na szczeblu UE - odpowiednio reprezentujących stronę związków zawodowych i pracodawców.

Należy jednak podkreślić, że w wielu przypadkach respondenci nie znali lub nie byli w pełni świadomi stanowisk i procesu rewizji samej dyrektywy. W takich przypadkach respondenci nie byli w stanie wyrazić swojej opinii w tym zakresie. Związki zawodowe opowiadały się przede wszystkim za ogólnym wzmocnieniem dyrektywy, tak aby prawa z niej wynikające „mogły być lepiej ukierunkowane i wdrażane poprzez ustawodawstwo krajowe”. Konkretnie propozycje obejmowały zwiększenie sankcji za nieprzestrzeganie Dyrektywy, standaryzację ochrony członków ERZ przed dyskryminacją i nadanie większych uprawnień ERZ. Z drugiej strony, organizacje pracodawców są zadowolone z istniejącej Dyrektywy i głównie informacyjnej roli ERZ i nie postrzegają ERZ jako instrumentu wyrównywania pozycji pracowników w różnych krajach, w których działają korporacje wielonarodowe (co jest regularnie podkreślane jako ważny cel przez przedstawicieli pracowników). Wręcz przeciwnie, pracodawcy postrzegają ERZ przede wszystkim jako „forum wzmacniania ponadnarodowej komunikacji z pracownikami oraz szerzenia kultury i wartości MNC”.

## ERZ - korzyści dla pracodawców

Europejskie rady zakładowe odgrywają kluczową rolę w przedsiębiorstwach wielonarodowych, ułatwiając komunikację, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów i zaangażowanie pracowników w różnych krajach europejskich. ERZ mogą nie tylko wzmocnić pozycję pracowników korporacyjnych i związków zawodowych poprzez realizację prawa do informacji i konsultacji - co zostało szczegółowo omówione w poprzednich sekcjach - ale także mogą przynieść wymierne korzyści pracodawcom w międzynarodowych korporacjach działających w Unii Europejskiej i poza nią. Zagłębimy się w wieloaspektowe korzyści, jakie ERZ oferują pracodawcom.

### **Lepsza komunikacja**

Skuteczna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. ERZ zapewniają ustrukturyzowaną platformę dla kierownictwa do interakcji z przedstawicielami pracowników z różnych regionów i różnych krajowych oddziałów korporacji. Ta otwarta linia komunikacji sprzyja zrozumieniu, promuje przejrzystość i zapewnia przepływ informacji w obie strony. Jasna komunikacja za pośrednictwem ERZ może pomóc w dostosowaniu celów firmy, rozpowszechnianiu kluczowych informacji i proaktywnym rozwiązywaniu problemów. Centralne kierownictwo otrzymuje bezpośrednie informacje zwrotne od członków ERZ na temat sytuacji w oddziałach krajowych. Uzupełnia to przepływ informacji od kierowników oddziałów krajowych, którzy mają tendencję do filtrowania informacji w celu przedstawienia lepszych wskaźników wydajności i podważania znaczenia potencjalnych wyzwań i trudności.

### **Spójność w podejmowaniu decyzji**

Przedsiębiorstwa wielonarodowe często stają przed wyzwaniem utrzymania spójności polityk, procedur i strategii w różnych lokalizacjach geograficznych. ERZ pomagają w harmonizacji procesów decyzyjnych poprzez zaangażowanie przedstawicieli z różnych krajów. Ta inkluzywność zapewnia, że decyzje podejmowane są z szerszej perspektywy, biorąc pod uwagę interesy i obawy pracowników z różnych środowisk. Spójność w podejmowaniu decyzji prowadzi do lepszej koordynacji, wydajności i realizacji celów firmy. Lepsze powiązanie - dzięki członkom ERZ - z oddziałami krajowymi, pozwala na lepsze zrozumienie i uzasadnienie polityki korporacyjnej lub konkretnych decyzji wśród wszystkich zespołów pracowniczych. Wpływa to na ich większe zaangażowanie w wykonywane zadania i przywiązanie do firmy w dłuższej perspektywie, co skutkuje lepszą produktywnością i mniejszą rotacją pracowników.

## **Mechanizm rozwiązywania konfliktów**

Konflikty są nieuniknione w każdej organizacji, zwłaszcza gdy mamy do czynienia ze zróżnicowaną kulturowo siłą roboczą i różnymi kontekstami krajowymi (pod względem krajobrazu prawnego i stosunków pracy, specyfiki działalności prowadzonej w branży, łańcuchów wartości itp.) ERZ służą jako mechanizm zbiorowego zapobiegania konfliktom pracowniczym i ich rozwiązywania, zapewniając pracownikom i kierownictwu formalną platformę do rozpatrywania skarg, obaw i sporów. Terminowe rozwiązywanie konfliktów za pośrednictwem ERZ może zapobiec ich eskalacji, zminimalizować zakłócenia w działalności i utrzymać harmonijne środowisko pracy. Promując dialog i negocjacje, ERZ przyczyniają się do tworzenia bardziej opartej na współpracy i spójnej kultury organizacyjnej. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa intensywna wymiana informacji między kierownictwem a członkami/pracownikami ERZ - zwłaszcza na możliwie wczesnym etapie planowania i podejmowania decyzji. Dzięki temu obie strony mogą przygotować się w odpowiedni sposób i mieć czas na znalezienie lepiej dopasowanych rozwiązań.

## **Zaangażowanie i satysfakcja pracowników**

Zaangażowani pracownicy są bardziej produktywni, lojalni i oddani swojej organizacji. ERZ oferują pracownikom głos w procesach decyzyjnych, umożliwiając im wnoszenie pomysłów, informacji zwrotnych i opinii, które kształtują politykę i praktyki firmy. Takie aktywne uczestnictwo zwiększa zaangażowanie, satysfakcję i morale pracowników. Poczucie bycia docenionym i wysłuchanym przez ERZ może zwiększyć motywację pracowników, zmniejszyć wskaźniki rotacji i wzmocnić poczucie przynależności do organizacji. Jest to wartość autoteliczna - wzmocnienie pozycji pracowników - która leży u podstaw demokracji w miejscu pracy. ERZ mogą również przynieść efekt rozlewania się z poziomu przedsiębiorstwa na poziom społeczny poprzez zwiększenie zaangażowania obywatelskiego, budowanie zaufania do instytucji i przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym, radykalnym i populistycznym postawom.

## **Zgodność z prawem i wymogi regulacyjne**

W przypadku przedsiębiorstw wielonarodowych działających w Europie ustanowienie ERZ może być wymogiem prawnym wynikającym z dyrektywy w sprawie europejskich rad zakładowych. Zgodność z tymi przepisami nie tylko zapewnia zgodność z prawem, ale także świadczy o zaangażowaniu w poszanowanie praw pracowniczych, wspieranie dialogu i promowanie dialogu społecznego w organizacji - które mają fundamentalne znaczenie dla Europejskiego Modelu Społecznego. Spełniając standardy regulacyjne poprzez ERZ, pracodawcy ograniczają ryzyko, podtrzymują etyczne praktyki i wzmacniają swoją reputację jako odpowiedzialnych obywateli korporacyjnych. Pracownicy mają prawo do informacji i

konsultacji - w szczególności do wnioskowania o ustanowienie europejskiej rady zakładowej, co nakłada na pracodawcę obowiązek uczestnictwa w tych mechanizmach.

### **Rozwój strategii i wiedza o rynku**

ERZ służą jako cenne źródło informacji rynkowych, różnorodnych perspektyw i strategicznego wkładu dla międzynarodowych firm. Podczas spotkań ERZ przedstawiciele pracowników dzielą się wiedzą na temat lokalnych uwarunkowań, trendów rynkowych i wyzwań operacyjnych w swoich regionach. Ta wymiana informacji umożliwia pracodawcom podejmowanie świadomych decyzji, opracowywanie strategii rynkowych i dostosowywanie działalności biznesowej do różnych kontekstów europejskich. Wykorzystując wiedzę ERZ, firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną, przewidywać zmiany rynkowe i zajmować strategiczną pozycję na globalnym rynku.

### **Odpowiedzialność społeczna i wizerunek firmy**

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest integralną częścią zrównoważonych praktyk biznesowych. ERZ stanowią przykład zaangażowania w odpowiedzialność społeczną poprzez promowanie dialogu, integracji i wzmocnienia pozycji pracowników. Spółki, które priorytetowo traktują udział pracowników, przejrzystość i zaangażowanie poprzez ERZ, wykazują prawdziwą troskę o dobrobyt i rozwój swoich pracowników. Takie zaangażowanie w odpowiedzialność społeczną poprawia reputację firmy, wzmacnia relacje z interesariuszami i buduje zaufanie klientów, inwestorów i całej społeczności.

### **Sprawozdawczość pozafinansowa**

Europejskie rady zakładowe odgrywają istotną rolę w promowaniu zrównoważonego rozwoju, przejrzystości i odpowiedzialności w międzynarodowych przedsiębiorstwach, ostatecznie przyczyniając się do długoterminowego sukcesu i zaufania interesariuszy. ERZ mogą przynieść korzyści również w odniesieniu do obowiązków sprawozdawczości pozafinansowej. Angażując pracowników w dyskusje na temat kwestii społecznych i środowiskowych, firmy mogą uzyskać cenne informacje, które mogą prowadzić do lepszego podejmowania decyzji i zarządzania ryzykiem. Wykazanie zaangażowania na rzecz przejrzystości i zaangażowania pracowników poprzez ERZ może poprawić reputację firmy i zbudować zaufanie wśród interesariuszy. Praca z ERZ pomaga zapewnić zgodność z odpowiednimi przepisami i standardami związanymi z raportowaniem niefinansowym, zmniejszając ryzyko kar za nieprzestrzeżenie przepisów.

## Podsumowanie

Podsumowując, europejskie rady zakładowe oferują niezliczone korzyści dla pracodawców, począwszy od lepszej komunikacji i spójności w podejmowaniu decyzji, po rozwiązywanie konfliktów, zaangażowanie pracowników, zgodność z prawem, rozwój strategii i odpowiedzialność społeczną. Przyjmując ERZ jako mechanizm wspierania dialogu, współpracy i integracji, pracodawcy mogą stworzyć bardziej harmonijne środowisko pracy, napędzać sukces organizacyjny i przestrzegać standardów etycznych w swojej działalności. Wieloaspektowe zalety ERZ sprawiają, że są one cennym narzędziem dla międzynarodowych firm, które chcą radzić sobie ze złożonością zglobalizowanej siły roboczej, jednocześnie stawiając na pierwszym miejscu dobrostan pracowników i efektywność organizacyjną.

W oparciu o krajowy raport przygotowany przez partnera projektu SUSEP *Confederación de Empresarios de Andalucía* należy podkreślić, że ERZ pozwalają na promowanie konkurencyjnego środowiska, które jest korzystne dla struktury biznesowej na poziomie europejskim, wyrażając ramy regulacyjne, które odpowiadają na potrzeby przedsiębiorstw i sprzyjają ścieżce ciągłego i zrównoważonego wzrostu. W tym sensie istotne jest, aby wszystkie inicjatywy mające na celu wzmocnienie ERZ utrzymywały jako jedną ze swoich głównych przesłanek przyczynianie się do tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw w globalnym kontekście gospodarczym i społecznym, ponieważ wszelkie pozytywne inicjatywy, które mogą wynikać z ERZ i które obejmują taką wizję, generując dobrobyt i zatrudnienie, zawsze będą miały wsparcie przedsiębiorstw.

## Spostrzeżenia i studia przypadków dotyczące poszczególnych krajów

Wyniki badania SUSEP są stosunkowo spójne wśród wszystkich partnerów projektu obejmujących Chorwację, Włochy, Polskę, Rumunię i Hiszpanię. Rozbieżności, jeśli występują, odzwierciedlają raczej istniejące rozbieżności w stanowiskach związków zawodowych i organizacji pracodawców zarówno na szczeblu krajowym, jak i unijnym.

Związki zawodowe upatrują największych zalet europejskich rad zakładowych w zwiększonych możliwościach pozyskiwania informacji i uzyskiwania bardziej kompleksowego obrazu działalności przedsiębiorstwa jako całości, a także w możliwości nawiązywania kontaktów z przedstawicielami pracowników z innych krajów i wymiany doświadczeń. Uważają oni, że oba aspekty są bardzo przydatne w ich roli przedstawicieli pracowników.

Do największych wyzwań w pracy ERZ należy sporadyczne niewdrażanie procedur informacyjnych przewidzianych w dyrektywie i brak sankcji za takie praktyki, a także nieodpowiednie lub niejasne uregulowanie praw członków ERZ, w szczególności w odniesieniu do godzin i warunków pracy. Jako szczególny problem podkreślono brak jasności w podziale odpowiedzialności finansowej i operacyjnej pomiędzy centralnym kierownictwem a krajowymi oddziałami przedsiębiorstw wielonarodowych.

Najważniejsze tematy szkoleń określone przez członków ERZ obejmują regulacje prawne, uprawnienia i ogólne funkcjonowanie ERZ, lepsze zrozumienie, jakich informacji mogą żądać od kierownictwa, umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, w tym wiedzę i umiejętności potrzebne do przygotowania i proaktywnego uczestnictwa w spotkaniach, a także analizę umów dotyczących funkcjonowania ERZ w niektórych przedsiębiorstwach.

W raportach krajowych przedstawiono również pewne dobre praktyki w zakresie funkcjonowania lub efektów działania ERZ - z myślą o potencjalnym przeniesieniu ich na inne przedsiębiorstwa wielonarodowe. W hiszpańskim raporcie podkreślono następujące praktyki:

- umowy o delegowaniu pracowników z jednego miejsca pracy do ośrodków w innych krajach, przy czym firma ponosi wszystkie koszty przeniesienia, edukacji dzieci, szkolenia językowego, znalezienia zakwaterowania przez pierwszy rok i możliwości powrotu po maksymalnie 5 latach z proporcjonalnym udziałem w wynagrodzeniu;



- otwarcie okresów informacyjnych i konsultacyjnych, które pozostawiają już margines 6 miesięcy na działanie i osiągnięcie porozumienia, tak aby miało ono dużą wartość;
- uruchomienie komisji partycypacyjnych i opartych na współpracy (lub grup roboczych) w celu zajęcia się nowymi aspektami bieżących kwestii, takich jak równość lub zdrowie i bezpieczeństwo, oraz zapewnienia rozwiązań;
- uruchomienie partycypacyjnych opartych na współpracy komisji (lub grup roboczych) w celu zajęcia się nowymi aspektami bieżących kwestii, takich jak równość lub zdrowie i bezpieczeństwo, oraz zapewnienie rozwiązań;
- reagowanie na sytuacje takie jak wojna w Ukrainie poprzez rozwijanie inicjatyw takich jak tworzenie funduszu solidarności.

Również respondenci w Polsce zaproponowali pewne dobre praktyki, które mogą zostać wykorzystane przez inne ERZ.

Oprócz regularnych spotkań ERZ, wskazane byłoby organizowanie dwa razy w roku seminariów/sesji szkoleniowych z udziałem grup współpracowników z różnych krajów. Celem seminariów byłaby na przykład poprawa warunków pracy:

- wyjazdy studyjne do miejsc pracy w innej lokalizacji, porównanie technologii i środków ochrony osobistej, inwestycje. Takie spotkania pozwoliłyby zweryfikować, czy warunki pracy w różnych krajach są podobne;
- porównanie warunków socjalnych pracowników w danych krajach. Chodzi o to, aby wyjaśnić, że warunki te są różne i stworzyć wspólny koszyk. W dłuższej perspektywie takie spotkania doprowadziłyby do wyrównania wynagrodzeń w korporacji, tak aby były one adekwatne do koszyka;
- seminaria, które dotyczyłyby różnic kulturowych w kontekście wprowadzania zielonych zmian w firmie. Respondenci zauważają, że standaryzacja między krajami w ramach korporacji może być trudna, gdy jeden kraj kładzie nacisk na ekologię, a drugi mniej, a zmiany są wdrażane w całej korporacji w tym samym tempie i w ten sam sposób, co może generować opór ze strony pracowników.

## Wnioski i zalecenia

Biorąc pod uwagę wyzwania stojące przed ERZ wyrażone w raportach krajowych, poniżej przedstawiono szereg sugestii mających na celu wzmocnienie praktyk informacyjnych i konsultacyjnych w ramach europejskich rad zakładowych.

- Promowanie ERZ jako mechanizmu informacji i konsultacji w przedsiębiorstwach ponadnarodowych, rozpowszechnianie wiedzy na temat ERZ i wspieranie podmiotów w tworzeniu ERZ w przedsiębiorstwach, które jeszcze ich nie posiadają. Podnoszenie świadomości wśród firm i pracodawców na temat znaczenia tworzenia ERZ i tego, w jaki sposób organy te mogą być instrumentalne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.
- Udoskonalenie przepisów dyrektywy UE w taki sposób, aby zmuszała pracodawcę do prowadzenia rozmów z ERZ i dostarczania wyczerpujących informacji. Obecna dyrektywa nie działa dobrze, pracodawca bagatelizuje prośby o informacje, brakuje dobrych praktyk komunikacyjnych. Ważna jest również jasna definicja kwestii ponadnarodowych, które mogą być przedmiotem dyskusji w ERZ.
- Wytyczenie jasnych granic dotyczących klauzuli poufności. Podczas spotkań pracodawca powinien wskazać, które informacje i ich części są poufne, a które nie. Informacje poufne i jawne powinny być wyraźnie oddzielone. W ten sposób członkowie ERZ mogliby dzielić się niektórymi informacjami z innymi pracownikami.
- Efektywne działanie ERZ i płynna komunikacja wymaga dostarczania odpowiednich informacji na czas. Zapewnienie wystarczającej ilości czasu na przygotowanie się do spotkań i procesu konsultacji ma ogromne znaczenie.
- Organizowanie co najmniej dwóch osobistych spotkań ERZ rocznie w siedzibie firmy; osobiste spotkania wzmocnią dialog z pracodawcą i między krajami.
- Utworzenie grup roboczych w ramach ERZ omawiających ważne i duże procesy w sektorze przemysłowym, na przykład: grupa robocza ds. dekarbonizacji, inna grupa ds. zrównoważonego rozwoju. Celem tych grup roboczych byłoby opracowanie stanowiska negocjacyjnego z pracodawcą i ochrona pracowników we wszystkich krajach w przypadku przyszłych redukcji zatrudnienia.
- Dodatkowym czynnikiem wzmocniającym ERZ byłoby zwiększenie jej roli w formułowaniu zaleceń płacowych. ERZ mogłyby przyczyniać się do zawierania

międzyzakładowych układów zbiorowych pracy dla zakładów w całej Europie oraz ustalania płacy minimalnej w Europie. Pomysł polega na zapewnieniu godziwego wynagrodzenia poprzez uwzględnienie wysiłku włożonego w naukę zawodu. Należy jednak podkreślić, że ERZ nie mają uprawnień do negocjowania wynagrodzeń.

- Lepsze przygotowanie merytoryczne i językowe członków ERZ, promowanie kompetencji i wiedzy na temat funkcjonowania ERZ w formie szkoleń, kursów, stałego wsparcia eksperckiego.
- Stałe oddelegowanie członków ERZ na pełny etat - tak, aby mieli czas na przygotowanie się pod względem merytorycznym i językowym.
- Istotne jest, aby ERZ były wyposażone w niezbędne zasoby w celu zapewnienia stałego, dwukierunkowego przepływu komunikacji między pracownikami a kierownictwem. Obejmuje to szkolenia w zakresie praw pracowniczych, praktyk zarządzania przedsiębiorstwem i dynamiki europejskiego rynku pracy. Dobrze poinformowana i kompetentna ERZ może zapobiegać niewłaściwym działaniom korporacyjnym i zapewniać, że decyzje biznesowe są przejrzyste i szanują prawa pracowników we wszystkich krajach, w których firma prowadzi działalność.
- Członkowie ERZ powinni również włożyć więcej wysiłku w wymianę informacji między sobą, konsultując wspólne oświadczenia wobec centralnych zarządów. Wzmacnianie solidarności transgranicznej jest ważne i odgrywa rolę w europeizacji warunków pracy i stosunków przemysłowych. Również współpraca między ERZ i federacjami europejskimi powinna być praktykowana w szerszym zakresie, aby w pełni wykorzystać potencjał mechanizmów informacyjnych i konsultacyjnych.



# SUSEP

Supporting Setting Up and Strengthening  
of Newly Established EWCs



MAŁOPOLSKI  
ZWIĄZEK  
PRACODAWCÓW  
LEWIATAN



*“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”*

- this copy is free -



Co-funded by  
the European Union