



Europejskie Rady Zakładowe jako platforma wsparcia dla ponadnarodowych układów ramowych (TCA)

**Red.
Jan Czarzasty**

Publikacja opracowana w ramach projektu VS/2015/0405
„Europejskie Rady Zakładowe jako platforma wsparcia dla ponadnarodowych układów ramowych (TCA)”
dofinansowana ze środków Unii Europejskiej

Gdańsk 2017

PL

Zespół autorski: Jan Czarzasty (rozdziały 1, 4, 9, 10, 11), Łukasz Pisarczyk (rozdział 8), Barbara Surdykowska (rozdziały 2, 3, 5, 6, 7)

Korekta: Barbara Ellwart

Wydawca:

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”
Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk

Skład, łamanie:

Przedsiębiorstwo Prywatne WIB Piotr Winczewski, tel. 58 341 99 89

ISBN: 978-83-85610-28-1

Publikacja bezpłatna:

Publikacja sfinansowana przez Unię Europejską w ramach Projektu nr VS/2015/0405 „Europejskie Rady Zakładowe jako platforma wsparcia dla ponadnarodowych układów ramowych (TCA)”

Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
Rozdział 1. Korporacje ponadnarodowe w Europie – stan obecny, perspektywy	6
Rozdział 2. Korporacje ponadnarodowe w prawie międzynarodowym	11
Rozdział 3. Europejskie Rady Zakładowe – regulacje	16
Rozdział 4. Europejskie Rady Zakładowe a narodowe stosunki przemysłowe	21
Rozdział 5. ERZ a rola związków zawodowych	25
Rozdział 6. Rozwój TCA a mechanizm europejskiego dialogu społecznego	29
Rozdział 7. TCA jako instrument wzmacniania negocjacji zbiorowych w Europie – między teorią i praktyką	31
Rozdział 8. Ponadnarodowe układy ramowe. Stan obecny i propozycje regulacji prawnych	36
Rozdział 9. Oddziaływanie TCA w wybranych branżach niektórych państw członkowskich Unii Europejskiej – analiza przypadków znaczących	44
Rozdział 10. Usprawnienie komunikacji jako droga do wzmocnienia pozycji ERZ, ich wpływu na krajowe stosunki przemysłowe oraz efektywność i dialogu społecznego w przekroju europejskim stosunków przemysłowych	74
Rozdział 11. Podsumowane i wnioski	78
Bibliografia	83

Wstęp

Przedstawiamy raport podsumowujący projekt badawczy pt. „Europejskie Rady Zakładowe jako platforma wsparcia dla ponadnarodowych układów ramowych (TCA)”¹. W centrum naszego zainteresowania znajdują się właśnie TCA. TCA są to specyficzne porozumienia zbiorowe, swoiste ramowe układy. Ich celem jest tworzenie autonomicznej (dwustronnej) regulacji stosunków pracy na miarę epoki globalizacji i zwiększającej się roli wielkich ponadnarodowych korporacji. Ponadnarodowe układy ramowe występują pod kilkoma nazwami, najczęściej jako *transnational framework agreements* (TCA), ale także jako *European framework agreements* (europejskie układy ramowe, EFA), *international framework agreements* (międzynarodowe ramowe IFA) oraz *global framework agreements* (globalne układy ramowe GFA). To zróżnicowanie nazw ma charakter nie tylko kosmetyczny, jednakże nie kryją się za nim zasadnicze odmienności treści porozumień, odnosi się ono przede wszystkim do zasięgu terytorialnego porozumień.

Według specjalnej bazy TCA prowadzonej przez Komisję Europejską (KE)² w 2015 r. były 282 takie porozumienia. Baza została jednak ponad rok temu zamrożona, a co za tym idzie, nowsze dane na temat dynamiki negocjowania i zawierania TCA nie są dostępne.

Projekt miał na celu przygotowanie członków ERZ z wybranych branż do zadań umożliwiających skuteczne stworzenie warunków w korporacjach międzynarodowych w zakresie:

- inicjowania negocjacji w sprawie TCA,
- monitorowania wdrażania istniejących TCA

oraz podniesienie wiedzy w zakresie lepszego funkcjonowania ERZ wobec założeń zawartych w przekształconej Dyrektywie o ERZ oraz w Dyrektywach związanych z informacją, konsultacją i partycypacją pracowników.

Szczegółowymi celami projektu były:

- wzrost wiedzy na temat TCA jako nowego narzędzia europejskiego dialogu społecznego wśród członków ERZ uczestniczących w projekcie i wzmocnienie ich ponadgranicznej współpracy na rzecz aktywnego promowania TCA,
- wypracowanie opinii eksperckiej zmierzającej w kierunku analizy, czy konieczne jest stworzenie ram prawnych dla TCA oraz procedur wzajemnego informowania się ERZ-ów

¹ Autorzy pragną podziękować następującym zaangażowanym w projekt osobom, dzięki którym niniejszy raport mógł powstać: Jerzemu Jaworskiemu, Marii Żytko, Karolowi Nosalowi, Sławomirowi Adamczykowi (NSZZ „Solidarność”) oraz badaczom, którzy przygotowali krajowe studia przypadków, a byli to: Igor Samardzija (Chorwacja), Barbara Surdykowska (Polska), Diana Chelaru (Rumunia), Stephane Portet (Wlk. Brytania) oraz Francesco Lauria i Antonio Famiglietti (Włochy). Osobne podziękowania składamy Danielowi Kiewrze z Syndex Polska (d. S Partner).

² Baza znajduje się pod adresem: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978>

w ramach branży oraz transferu informacji z poziomu europejskiego na krajowy i odwrotnie,

- upowszechnienie i promowanie informacji na temat TCA, jako narzędzia dialogu społecznego w europejskich stosunkach przemysłowych, wśród partnerów społecznych i innych interesariuszy z krajów UE uczestniczących w projekcie.

W ramach projektu zostały przeprowadzone badania empiryczne nad funkcjonowaniem TCA w praktyce. W państwach objętych działaniami projektowymi (Chorwacja, Polska, Rumunia, Wielka Brytania, Włochy) zrealizowano 13 studiów przypadków.

Na niniejszy raport składa się jedenaście rozdziałów, których autorami są Jan Czarzasty (rozdziały 1, 4, 9, 10, 11), Barbara Surdykowska (rozdziały 2, 3, 5, 6, 7) i Łukasz Pisarczyk (rozdział 8). W rozdziale 1. znajduje się krótka charakterystyka obecnego stanu i perspektyw korporacji wielonarodowych na świecie. W rozdziale 2. jej autorka zajmuje się kwestią prawnego statusu korporacji ponadnarodowych. Rozdział 3. przedstawia krótką panoramę historii i obecnych kierunków rozwoju Europejskich Rad Zakładowych (ERZ). Rozdział 4. poświęcony jest krótkiej analizie wzajemnych powiązań i uwarunkowań pomiędzy Europejskimi Radami Zakładowymi (ERZ) a narodowymi systemami stosunków przemysłowych. W rozdziale 5. podjęty zostaje temat działalności związków zawodowych na płaszczyźnie Europejskich Rad Zakładowych. W rozdziale 6. autorka pochyła się nad problemem miejsca zajmowanego przez ponadnarodowe układy ramowe (TCA) w europejskim dialogu społecznym. Rozdział 7. koncentruje się na analizie ponadnarodowych układów ramowych (TCA) jako instrumentu wzmocnienia negocjacji zbiorowych w Europie. Rozdział 8. skupia się na poszukiwaniach odpowiedzi na pytanie, czy ponadnarodowe układy ramowe (TCA) potrzebują ram prawnych. W rozdziale 9. przedstawiono opis i analizę zgromadzonych przez partnerów projektu, w toku badań empirycznych, studiów przypadków ponadnarodowych układów ramowych (TCA). Rozdział 10. zawiera projekty dwóch procedur komunikacyjnych przeznaczonych dla partnerów społecznych różnych szczebli. Rozdział 11 to podsumowanie i wnioski.

Rozdział 1.

Korporacje ponadnarodowe w Europie – stan obecny, perspektywy

Opisując obecną pozycję firm ponadnarodowych, a następnie szacując ich perspektywy w nadchodzących latach, należy skoncentrować się na kwestii, *jak bardzo znacząca* (emfaza aut.) jest pozycja wielkich firm o zasięgu ponadnarodowym w gospodarce światowej, poszczególnych regionach globalnej Triady (a przede wszystkim w Europie) oraz na poziomie krajowym. W bieżącym dziesięcioleciu pojawiło się wiele ważnych publikacji, które wskazują na głębokie i wielostronne, wzajemne powiązania największych korporacji i dowodzą, że tworzą one system „globalnej sieci właścicielskiej” (Vitali, Glattfelder, Battiston, 2011, 2014), oplatającej i kontrolującej światową gospodarkę.

Tab. 1 Światowa wymiana handlowa dóbr i usług komercyjnych, € mld, stan na 2013 r.

Państwo lub region globalny	Import	Eksport
UE	2188	2415
USA	2079	1688
Chiny	1716	1817
Japonia	750	648
Korea	468	506

Źródło: <http://ec.europa.eu/trade/policy/eu-position-in-world-trade/>, na podst. danych z Eurostat, WTO

Na początku należy zdefiniować przedmiot niniejszego rozdziału. OECD określa korporacje ponadnarodowe (a dokładnie: wielonarodowe – *multinational enterprises*, MNE) jako przedsiębiorstwa, które „podejmują zagraniczne inwestycje bezpośrednie, są właścicielami, kontrolują aktywa w dwóch lub więcej krajach”.

UNCTAD z kolei podaje, że:

za ponadnarodową korporację (TNC) uważa się, ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwo obejmujące podmioty z więcej niż jednego kraju, działające w ramach systemu podejmowania decyzji, który pozwala na formułowanie spójnych polityk i wspólnej strategii. Podmioty te łączą zależności własnościowe lub inne, takiego rodzaju, że jeden lub więcej z nich może wywierać istotny wpływ na pozostałe, w szczególności w celu dokonywania podziału wiedzy, zasobów i obowiązków pomiędzy nimi.

Według UNCTAD stosunki zależności w obrębie korporacji ponadnarodowej przedstawiają się następująco:

korporacje transnarodowe (TNK) są przedsiębiorstwami posiadającymi (bądź nieposiadającymi) osobowość prawną, składającymi się z przedsiębiorstwa macierzystego oraz jego filii zagranicznych. Przedsiębiorstwo macierzyste (dominujące) jest zdefiniowane jako przedsiębiorstwo, które kontroluje aktywa innych podmiotów,

z krajów innych niż jego kraj macierzysty, zazwyczaj w drodze posiadania pewnego udziału w kapitale tych podmiotów.

Znaczenie korporacji ponadnarodowych wynika przede wszystkim z ich udziału w obrotach handlowych na rynkach globalnych: 500 największych korporacji odpowiada za 70% światowej wymiany handlowej, a ich udział w tej wymianie rósł stale przez ostatnie dwie dekady, natomiast 40% globalnej wartości dodanej jest dziełem zaledwie 147 korporacji (Czarzasty 2014). Korporacje ponadnarodowe są głównymi aktorami międzynarodowej wymiany handlowej dóbr i usług, a także podmiotami odpowiedzialnymi za bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI).

Istnieje wiele szeroko znanych i cytowanych klasyfikacji największych przedsiębiorstw na świecie. Jedną z najważniejszych jest lista największych na świecie przedsiębiorstw niefinansowych, według udziału aktywów zagranicznych w ogóle ich aktywów. Ranking ten jest corocznie przygotowywany przez UNCTAD (agencja ONZ specjalizująca się w badaniu i wspieraniu rozwoju gospodarczego), z zastosowaniem wskaźnika TNI, który obrazuje poziom internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa³. Zastrzegając, że warto posługiwać się TNI w połączeniu z innymi danymi dotyczącymi zaangażowania firmy w skali międzynarodowej (np. w ilu krajach przedsiębiorstwo prowadzi działalność), jest to miara czytelnie opisująca poziom ważności rynków międzynarodowych dla przedsiębiorstwa. W pierwszej pięćdziesiątce przedsiębiorstw ujętych w tym zestawieniu 60% (30) stanowią firmy z krajów członkowskich UE (25, w tym po 6 z Niemiec i Wlk. Brytanii, 5 z Francji, po 2 z Hiszpanii i Włoch, po 1 z Belgii, Holandii, Irlandii i Luksemburga) lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG, 5, z czego 4 ze Szwajcarii, a 1 z Norwegii).

Zastanawiając się nad perspektywami korporacji ponadnarodowych na świecie w nadchodzących latach, wypada zwrócić uwagę na wyraźny zwrot, jaki nastąpił w dyskusjach nad rolą gigantycznych firm w globalnej gospodarce, a zwłaszcza relacji: korporacje-państwo po wybuchu światowego kryzysu finansowego w 2008 r. (szybko mutującego w serię kryzysów gospodarczych o zróżnicowanym obliczu i zasięgu). Z jednej strony okazało się bowiem, że zagrożone w swym istnieniu korporacje (przede wszystkim reprezentujące sektor finansowy) nie wzdragają się przed przyjmowaniem pomocy publicznej, z drugiej, że państwo uznaje ryzyko (ekonomiczne, polityczne i społeczne) skutków ewentualnej upadłości wielkich firm za zbyt duże, aby pozostawać wobec niego bezczynne („zbyt wielcy, by upaść”). Interwencje państwa z użyciem pieniędzy podatników traktowano z mieszanymi uczuciami, charakteryzując je w kategoriach „prywatyzacji zysków, przy upublicznianiu strat”, niemniej

³ *Transnationality Index* (TNI) jest obliczany jako średnia z trzech następujących wskaźników: aktywa zagraniczne do aktywów ogółem, udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem oraz zatrudnienie za granicą do zatrudnienia ogółem.

nie wywołały one nigdzie oporu społecznego na tyle silnego, aby je zablokować lub wymusić wycofanie się z nich. Inny aspekt współzależności państwa i wielkiego kapitału obnażały po 2008 r. decyzje o relokalizacji działalności firm lub przesunięciach w obrębie ich łańcuchów wartości, podejmowane pod wpływem rządów poszczególnych państw narodowych. W imię łagodzenia skutków recesji (szczególnie dla krajowego rynku pracy), zarządom centralnym zdarzało się w wyniku perswazji władz państwa macierzystego korporacji (z reguły popartej argumentami finansowymi) dokonywać wyborów korzystnych dla jej spółek zależnych lub zakładów działających na terenie tegoż państwa, kosztem spółek zależnych lub zakładów funkcjonujących w innych krajach. Przykładem może być powierzenie w 2010 r. przez Fiata produkcji nowego modelu Pandę fabryce w Pomigliano d'Arco k. Neapolu, mimo że poprzednią generację tego modelu (najlepiej sprzedającego się z całej ówczesnej oferty Fiata) wytwarzano w polskich zakładach w Tychach (zob. Czarzasty 2013).

Współzależność korporacji ponadnarodowych i państwa występuje na jeszcze innej płaszczyźnie: stosunkowo wiele spośród nich to przedsiębiorstwa z większym lub mniejszym udziałem kapitałowym państwa. Mimo że ostatnie dekady upływały pod znakiem malejącej ogólnej liczby przedsiębiorstw państwowych na świecie, to w pewnych (strategicznych) sektorach, jak np. surowce naturalne, czy telekomunikacja, państwo dbało o utrzymanie kontroli, a firmy o takiej strukturze własnościowej z powodzeniem podejmowały ekspansję na rynki światowe (Musacchio, Lazzarini 2014). Według zestawienia opublikowanego przez Global Watch, w 2011 r. spośród 2 tys. największych przedsiębiorstw na świecie w ponad 10% z nich (204) państwo posiadało dominującą pozycję właścicielską, zaś łączna sprzedaż tych firm odpowiadała kwotowo 6% globalnego PKB (Corporate Clout 2013: 12). Co prawda wiele z tych państwowych przedsiębiorstw ponadnarodowych pochodzi z krajów, w których zakorzenił się model kapitalizmu daleki od liberalnego (Chiny, inne znaczące gospodarki wschodnioazjatyckie, Rosja), ale nawet w rankingu UNCTAD znajdują się przedsiębiorstwa z (niekiedy dominującym) udziałem państwa, w tym także z UE (Airbus, Deutsche Telekom, EDF, Enel, Engie – do niedawna znane jako GDF Suez, Eni) oraz EOG (Statoil).

Stosunki państwa i wielkich firm stają się obecnie przedmiotem krytycznego spojrzenia, które prowadzi do przewartościowania ocen mechanicznie powielanych przez minione dziesięciolecia w neoliberalnej retoryce: przypomina się o roli państwa w kreowaniu innowacji pobudzających wzrost gospodarczy, któremu towarzyszy często smutna refleksja o „uspołecznianiu ryzyka, przy prywatyzacji zysku” (Mazzucato 2013).

Regulacja stosunków pracy w korporacjach ponadnarodowych jest procesem skomplikowanym, głównie z powodu rozmytej odpowiedzialności, będącej pochodną rozproszonej struktury własnościowej, wielopoziomowego krzyżowania się rozłącznych, niekiedy otwarcie sprzecznych interesów (na czele z kolizją logiki akcjonariusza z logiką

interesariusza), a wreszcie niedostatecznego potencjału mobilizacji (a więc *veto power*) po stronie pracowniczej. Tradycyjne formy reprezentacji pracowniczej (związkowe i pozazwiązkowe) cierpią na podobne słabości, co instytucja państwa, ponieważ w obu przypadkach są związane terytorialnie, w przeciwieństwie do mobilnego kapitału, mimo że i ten (co zasygnalizowano wyżej) ma lub przynajmniej miewa „narodowość”. Nie stoi to wcale w sprzeczności z istnieniem domniemanej ‘transnarodowej klasy kapitalistów’ (Sklair 2012), których grupowe interesy są po części i niekiedy zbieżne, a po części i regularnie rozłączne z interesami aktorów zbiorowych o tożsamości określonej ramami państwa narodowego. Kryzysy 2008+ zacieśniły więzi wielkich korporacji z państwem, ale zbliżenie to nie było trwałe. Z dzisiejszej perspektywy wydaje się, że ze strony kapitału ten krok dyktowała oportunistyczna taktyka, która stosunkowo szybko się wyczerpała.

Kapitalizm niejedno ma imię, o czym wiele mówi tzw. szkoła różnorodności kapitalizmu (VoC). Dla naszych analiz, kluczowe jest stwierdzenie, że odmienna jest pozycja korporacji transnarodowych tam, gdzie występuje *koordynowana gospodarka rynkowa* (CME), od zajmowanej przez wielkie przedsiębiorstwa w *liberalnej gospodarce rynkowej* (LME). Dzieje się tak dlatego, że każdy z obu ww. typów gospodarki rynkowej określa inna logika instytucjonalna (Hall i Soskice 2001).

Dla relacji kapitał-pracownicy zasadnicze znaczenie ma pozycja strony pracowniczej, którą determinuje obowiązujący w danej gospodarce sposób definiowania interesu: jednostkowy czy grupowy. W gospodarkach liberalnych dominuje orientacja indywidualistyczna, skutkująca decentralizacją rękodziejstwa zbiorowych, fragmentaryzacją stosunków pracy oraz silniejszym utowarowieniem (komodyfikacją) pracy. W gospodarkach koordynowanych silna jest orientacja wspólnotowa, ułatwiająca agregację interesów, a przez to sprzyjająca centralizacji negocjacji zbiorowych oraz konsolidacji stosunków pracy i dekomodyfikacji pracy. Dodać należy, że te dwa typy gospodarek rynkowych różnią się także pod względem kluczowych źródeł pochodzenia kapitału. W gospodarkach liberalnych przeważa kapitał, który można łatwo i szybko pozyskać (z giełdy), stąd duża rola rynków finansowych, ale i dominacja tzw. logiki akcjonariusza, o którego interes należy zabiegać, oferując mu szybki, krótkoterminowy zwrot z inwestycji, kosztem długofalowego planowania i interesów innych podmiotów, w tym pracowników. Inaczej jest w gospodarkach koordynowanych, gdzie czerpie się głównie z kapitału bankowego, w tym ze spółdzielczych czy komunalnych instytucji finansowych lub pozyskiwanego przez sojusze strategiczne firm. Takie inwestycje są niespektakularne w krótkiej perspektywie, ale obiecują zwrot długoterminowy. Pozwala to uwzględniać interesy szerokiego spektrum interesariuszy (stąd mówi się o logice interesariusza), w tym również i pracowników. Logika interesariusza wzmacnia skłonności przedsiębiorstw do kształtowania zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)

w kierunku modelu kapitału ludzkiego (przeciwnego modelowi sita). Trudno o lepszy dowód na koordynowany charakter niemieckiej gospodarki niż porozumienie w przemyśle motoryzacyjnym, które zamortyzowało skutki załamania koniunktury w 2009 r.⁴

Obok relacji państwo narodowe – korporacje, należy skierować wzrok także na stosunki między korporacjami a strukturami supra-narodowymi, w szczególności Unią Europejską. Bruksela jest stolicą o najwyższym nasyceniu lobbystami, z czego wysnuwany bywa pochośnie wniosek o podporządkowaniu sobie przez wielki kapitał w postaci korporacji ponadnarodowych procesu stanowienia i egzekwowania prawa wspólnotowego. Tymczasem fakty nie do końca to potwierdzają: mamy do czynienia z działaniami organów UE (szczególnie KE) wymierzonymi w szkodliwe dla interesu publicznego praktyki korporacji o znamionach nadużywania pozycji dominującej na rynku (np. opłaty roamingowe, Google), czy manipulacji podatkowych (np. Apple). Skuteczność podejmowanych działań oraz ich kierunki są przedmiotem sporów, ale samo ich występowanie łamie obraz absolutnej indolencji UE wobec globalnych korporacji.

⁴ Na jego mocy pracodawcy powstrzymali się od zwolnień, strona pracownicza zgodziła się na skrócony czas pracy (*Kurzarbeit*), państwo natomiast stymulowało popyt wewnętrzny poprzez premie za złomowanie starych (ponad 9-letnich) samochodów w celu wymiany na nowe.

Rozdział 2.

Korporacje ponadnarodowe w prawie międzynarodowym

2.1. Problem definicyjny

W odniesieniu do samej definicji korporacji ponadnarodowych nie ma zgody wśród badaczy. David E. Liliethal w 1960 r. zdefiniował korporacje ponadnarodowe jako korporacje, które mają swój dom w jednym państwie, ale które działają i żyją na podstawie praw i zwyczajów innych państw (Karski 2009: 330). Definicję ponadnarodowej korporacji UNCTAD przytoczono w rozdziale pierwszym. W Trójstronnej Deklaracji MOP podkreśla się, że korporacje transnarodowe posiadają lub kontrolują produkcję, dystrybucję, usługi lub inne udogodnienia – poza krajem, który jest ich siedzibą. W wytycznych OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych zwraca się uwagę na to, że – „mogą one stanowić własność prywatną, państwową lub mieszaną”.

Można by to żartobliwie podsumować, przywołując sławne sformułowanie „wiem, co to jest, jak to zobaczę”, które dotyczyło pornografii, a zostało sformułowane przez sędziego Sądu Najwyższego USA Pottera Stewarta w 1964 roku. Podążając tą ścieżką można założyć, że dopiero przyjrzenie się konkretnemu przedsiębiorstwu pozwoli na ustalenie, czy jest ono korporacją ponadnarodową. Właściwa wydaje się pojemna definicja, zgodnie z którą korporacja ponadnarodowa to firma w jakiegokolwiek formie prawnej, która posiada, kontroluje lub zarządza działaniami, sama lub w porozumieniu z innymi firmami, w dwóch lub więcej krajach (Deva 2004: 6).

2.2. Korporacje ponadnarodowe jako podmioty prawa międzynarodowego

Dla przedstawienia dyskusji dotyczącej podmiotowości korporacji ponadnarodowych w prawie międzynarodowym potrzebne jest bardzo skrótowe przedstawienie uwag na temat innych podmiotów niż państwa w prawie międzynarodowym. We współczesnej doktrynie prawa międzynarodowego dużą popularność zyskała koncepcja aktorów pozapaństwowych, częściej w praktyce stosuje się anglojęzyczny termin „*non-state actors*” (Perkowski 2012). Koncepcja ta odzwierciedla aktualny etap rozwoju teorii podmiotowości prawa międzynarodowego⁵. W literaturze wskazuje się, że otwarcia na podmioty pozapaństwowe dokonała przełomowa opinia doradcza Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości w sprawie *Reparacja*⁶. W ten sposób ukształtowała się koncepcja rządowych organizacji

⁵ Porównaj (Mielnik, 2008) i (Perkowski, 2007: 454 i następne).

⁶ Opinia doradcza w sprawie odszkodowania za szkody poniesione w służbie ONZ, ICJ report 1949, str. 187, 188. Jak wskazuje M. Perkowski w opinii tej zaakceptowano samoistną podmiotowość Organizacji Narodów Zjednoczonych. Jednak nie można zapominać, że zaakceptowana podmiotowość ONZ choć wyznaczała samoistną kategorię klasyfikacyjną w

międzynarodowych. Z kolei na forum organizacji międzynarodowych jednostki oraz grupy ludzi zabiegały o samostanowienie, równouprawnienie i prawa człowieka, co stopniowo doprowadziło do wniknięcia podmiotów indywidualnych na grunt prawa międzynarodowego. W następstwie tego procesu otworzono przed osobami fizycznymi dostęp do międzynarodowych instytucji sądowych i quasi-sądowych (np. Europejski Trybunał Praw Człowieka), dając jednostkom ważny atrybut międzynarodowej zdolności do czynności prawnych w postaci międzynarodowej zdolności sądowej. Po II wojnie światowej zwrócono uwagę na indywidualną odpowiedzialność jednostek (np. procesy norymberskie). Po okresie stagnacji, konsekwencje wojen bałkańskich w latach 90. XX w. oraz zbrodni w Rwandzie i Sierra Leone przyczyniły się do powoływania kolejnych trybunałów *ad hoc* i ostatecznie do utworzenia Międzynarodowego Trybunału Karnego⁷. Te uwagi pokazują podmiotowość w prawie międzynarodowym innych podmiotów niż państwa (rządowe organizacje międzynarodowe, osoby fizyczne), tak aby możliwe stało się przedstawienie uwag dotyczących podmiotowości (lub raczej jej braku) korporacji ponadnarodowych w prawie międzynarodowym.

Polska doktryna prawa międzynarodowego dostrzega pytanie o podmiotowość korporacji w prawie międzynarodowym. Wojciech Góralczyk i Stefan Sawicki podkreślają, że w zasadzie osoby prawne nie mają *locus stendi* w prawie międzynarodowym i nie korzystają z praw i obowiązków płynących bezpośrednio z tego prawa. W ostatnich latach można zauważyć tendencję do dopuszczania osób prawnych do dziedzin współpracy międzynarodowej regulowanej bezpośrednio przez prawo międzynarodowe (Góralczyk, Sawicki 2009: 148-149). Można wskazać np. Porozumienie eksploatacyjne dotyczące Międzynarodowej Organizacji Morskiej Łączności Satelitarnej, którego sygnatariuszami mogą być państwa i jednostki organizacyjne prawa publicznego lub prywatnego wyznaczone przez państwa. Inny przykład to statut Międzynarodowego Stowarzyszenia Kongresów Kolejowych, którego stronami są państwa, zarządy kolei oraz organizacje kolejowe. W ostatnim czasie usiłuje się przypisywać podmiotowość międzynarodową niektórym międzynarodowym spółkom publicznym i korporacjom ponadnarodowym. Podejmowane są próby określenia zasad, które powinny cechować tego rodzaju podmioty występujące na arenie międzynarodowej (Pienkos 2004: 63).

Postrzeganie korporacji jako podmiotów prawa międzynarodowego niosłoby za sobą daleko idące skutki, przede wszystkim w wymiarze odpowiedzialności prawnej, a więc także odpowiedzialności za naruszenie praw człowieka. Stąd też, przyjmuje się, że korporacje winny

obrębie podmiotowości prawa międzynarodowego, to opierała się co do zasady na państwowym rdzeniu – państwa odstępowały organizacjom międzynarodowym część płaszczyzny podmiotowej prawa międzynarodowego, cedując nań te kompetencje, które skuteczniej można realizować międzynarodowo (Perkowski, 2008).

⁷ Porównaj (Mik, 2003: 68 i następne).

być traktowane jako podmioty prawa krajowego, które jednak legitymują się pewnymi prawami i obowiązkami wynikającymi z prawa międzynarodowego (Oleszczuk 2013: 27).

Aby jeszcze bardziej skomplikować obraz, można dodać, że aczkolwiek korporacje nie są traktowane jako podmioty prawa międzynarodowego, to korzystają w coraz większym zakresie z ochrony przewidzianej przez międzynarodowe normy dotyczące ochrony praw człowieka. Nie ma potrzeby, aby przedstawiać ten wątek, szczegółowo można się jednak odwołać do trzech „serii” kontrowersyjnych orzeczeń Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, gdzie przyznano korporacji ochronę biznesowej przestrzeni w oparciu o normy dotyczące „domu”; ochronę całkowicie komercyjnej wypowiedzi w oparciu o normy dotyczące wolności wypowiedzi oraz prawo do odszkodowania finansowego za szkodę niematerialną (Emberland 2006). Pierwsza grupa orzeczeń została rozpoczęta orzeczeniem *Société Colas Est Sa and Others v Francja* (2002 r.), gdzie w oparciu o art. 8 Konwencji zagwarantowano ochronę biur i innym pomieszczeniom wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo⁸. Trybunał w orzeczeniu wskazał na charakter Konwencji jako „żyjącego dokumentu”. Druga, której przykładem jest orzeczenie *Autronic AG v Szwajcaria* (1990 r.), dotyczy ochrony dla czysto komercyjnej wypowiedzi poprzez art. 10 Konwencji⁹. W trzeciej grupie orzeczeń można wskazać na sprawę *Comingersoll SA v Portugalia* (2001 r.); portugalskie przedsiębiorstwo domagało się odszkodowania ze względu na naruszenie zasady wskazanej w art. 6 ust. 1 (prawo do rozpatrzenia sprawy w rozsądnym terminie). Rząd portugalski argumentował, że prawo do odszkodowania w takiej sytuacji należy się za stres czy negatywne emocje, które z natury rzeczy może odczuwać osoba fizyczna, a nie osoba prawna. Trybunał nie podzielił tej argumentacji, wskazując na „napięcie” i niedogodności, które odczuwane były przez zarząd przedsiębiorstwa czy jego udziałowców w wyniku przewlekłego procesu. Widać tu asymetrię, ponieważ korporacja może bezpośrednio „korzystać” z zapisów umowy międzynarodowej, nie będąc podmiotem prawa międzynarodowego.

Podsumowując, w doktrynie prawa międzynarodowego przeważa pogląd, iż korporacje międzynarodowe nie mają bezpośrednich obowiązków wynikających z prawa międzynarodowego (Cassese 1986: 103; de Brabandere 2010: 66 i 80; Crawford 2012: 122). Nieliczne głosy wskazują na ich podmiotowość w prawie międzynarodowym, wychodząc od *de facto* istotnej roli, którą korporacje odgrywają (Adedayo Ijalaye 1978), albo od postępującej prywatyzacji prawa międzynarodowego, przejawiającej się w prawie inwestycyjnym lub normach dotyczących arbitrażu (Zambrana Téva 2012).

⁸ Art. 8 ust. 1 Każdy ma prawo do poszanowania swojego życia prywatnego, i rodzinnego, swojego mieszkania i korespondencji.

⁹ Art. 10 ust. 1 Każdy ma prawo do wolności wyrażania opinii. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe (...).

Ze względu na dostrzeganą powszechnie „*governance gap*”, od lat 70. ubiegłego wieku organizacje międzynarodowe: MOP, OECD i ONZ podejmowały próby stworzenia wiążących w prawie międzynarodowym zobowiązań, których adresatami byłyby korporacje. Żadna z tych prób nie zakończyła się pełnym sukcesem. W dalszej części zostaną krótko przedstawione: Trójstronna Deklaracja Zasad dotyczących Przedsiębiorstw Wielonarodowych i Polityki Społecznej MOP, Wytyczne OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych oraz działania w ramach ONZ w postaci *Global Compact* oraz Wytyczne dotyczące Biznesu i Praw Człowieka „Chronić, szanować, naprawiać” (tzw. wytyczne Ruggiego).

Wszystkie skrótowo omówione poniżej dokumenty mają charakter niewiążących, dobrowolnych zobowiązań. Są autorzy, który uważają, że mechanizmy *soft law* są odpowiednie dla obecnego etapu rozwoju i postrzegają je jako „przedpole” działań nakładających wiążące zobowiązania (Walczak 2010: 643). Pojawiają się jednak i głosy, że tego typu regulacje są gorsze niż brak jakichkolwiek regulacji (Chesterman 2011: 324).

2.3. Działania MOP skierowane do korporacji ponadnarodowych

Trójstronna Deklaracja MOP powstała w 1977 r. (modyfikowano ją w 2000 r. i 2006 r.) (Cernic 2009) i stanowi zestaw niewiążących zasad i wytycznych, obejmujących takie obszary, jak: popieranie zatrudnienia, równość szans i traktowania, bezpieczeństwo zatrudnienia, płace, świadczenia i warunki pracy, minimalny wiek zatrudnienia, bezpieczeństwo i higiena pracy, wolność związkowa i prawo organizowania się, rokowania zbiorowe, konsultacje, rozpatrywanie skarg i rozwiązywanie sporów zbiorowych. W jej pkt 10 mowa jest, że przedsiębiorstwa wielonarodowe powinny brać pod uwagę cele, które przyświecają państwom, w których działają. Ich działalność powinna być zgodna z priorytetami rozwoju i celami społecznymi oraz strukturą kraju, w którym działają. W tym celu powinny być prowadzone konsultacje między przedsiębiorstwami wielonarodowymi, rządem i gdzie jest to właściwe – krajowymi zainteresowanymi organizacjami pracodawców i pracowników. W pkt 46 wskazuje się, że jeśli rządy krajów goszczących stwarzają szczególne zachęty, aby przyciągnąć inwestycje zagraniczne, zachęty te nie powinny obejmować jakiegokolwiek ograniczania wolności związkowej pracowników ani prawa do organizowania się i rokowań zbiorowych. W pkt 53 Deklaracja mówi, że w ramach rokowań prowadzonych w dobrej wierze z przedstawicielami pracowników korporacje nie powinny uciekać się do groźby skorzystania z możliwości przeniesienia działalności do innego państwa. Jak widać, adresatami Deklaracji są zarówno państwa członkowskie jak i korporacje. Deklaracja ma charakter niewiążący, nie

zawiera procedury składania skarg, istnieje tylko możliwość wystąpienia do Międzynarodowego Biura Pracy o dokonanie interpretacji jej postanowień¹⁰.

2.4. Działania OECD skierowane do korporacji ponadnarodowych

Jednym z najwcześniejszych instrumentów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu są przyjęte w ramach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) Wytyczne dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych. Wytyczne przyjęte w 1976 r., kilkakrotnie nowelizowane, formalnie stanowią część Deklaracji w sprawie Inwestycji Międzynarodowych oraz Przedsiębiorstw Wielonarodowych z 25 05 2011 r. Dokument składa się z dwóch części. Pierwsza składa się z dobrowolnych zasad i praktyk, a druga część zawiera mechanizm implementacji Wytycznych. Mechanizm bazuje na krajowych punktach kontaktowych, których celem jest promowanie i zapewnienie przestrzegania wytycznych. Krajowe punkty kontaktowe rozpatrują skargi w sytuacji naruszenia przez korporację Wytycznych. W Polsce krajowy punkt kontaktowy działa od 2001 r. przy Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Z kolei we Włoszech dzięki aktywnemu zaangażowaniu parterów społecznych utworzono Krajowy Punkt Kontaktowy przy Ministerstwie Rozwoju Gospodarczego.

2.5. Działania ONZ skierowane do korporacji ponadnarodowych: *Global Compact*

Global Compact został przez ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana przedstawiony w 1999 r. Obecnie jest uważana za największą platformę zaangażowania biznesu w cele zrównoważonego rozwoju. Przystąpiło do niej już ponad 10 tys. podmiotów z 145 krajów. *Global Compact* to 10 zasad odnoszących się do 4 obszarów działań: prawa człowieka, ochrona środowiska, ochrona praw pracowniczych, przeciwdziałanie korupcji.

¹⁰ Procedura rozpatrywania sporów wynikających ze stosowania Trójstronnej Deklaracji Zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej w drodze interpretacji jej postanowień, przyjęta przez Radę Administracyjną MOP w marcu 1986 r.

Rozdział 3.

Europejskie Rady Zakładowe – regulacje

Dyrektywa 94/45 została przyjęta przez Radę UE ponad 30 lat temu. Ta decyzja stanowiła prekursorską próbę włączenia pracowników w proces kontroli procesu globalizacji i jako takiej towarzyszyło jej wiele znaków zapytania. Nie zniknęły one do dzisiaj. Pojawiły się też nowe. Zróżnicowane w swych funkcjach i wciąż mające problemy z identyfikacją własnych zadań wobec firmy i tych których reprezentują, europejskie rady zakładowe stanowią przedmiot ożywionej dyskusji w środowiskach związków zawodowych, naukowców, zajmujących się naukami społecznymi czy zarządów korporacji ponadnarodowych. Te ostatnie zaczęły bowiem oswajać się z trudną myślą, że pojawił się nowy partner w mechanizmie korporacyjnego ładu.

3.1. Przyczyny pojawienia się Dyrektywy o ERZ

Projekt dyrektywy, która miała regulować uprawnienia pracowników filii koncernów europejskich wobec ich centralnych zarządów pojawił się w 1983 r. Jednak dopiero w 1994 dyrektywę przyjęto, choć początkowo nie objęła ona Wielkiej Brytanii.

Cechą charakterystyczną tej regulacji było elastyczne podejście. Polegało ono na stworzeniu warunków brzegowych do osiągnięcia założonego celu, za który uznano wzmocnienie prawa do informacji i konsultacji w przedsiębiorstwach o zasięgu europejskim. Aby tego dokonać, można było tworzyć ERZ, ale niekoniecznie – inne rozwiązania też były dozwolone. Dyrektywa porządkowała w niezbędnym zakresie logikę działań, szczególnie istotną, gdy uświadomimy sobie, że w grę wchodziło zgranie, nieraz bardzo odmiennych krajowych systemów reprezentacji pracowniczej. Szczegóły przyjętych rozwiązań, również merytorycznych, miały być uzgadniane między zainteresowanymi stronami. Aby jednak pracodawcy nie czuli się zbyt pewnie, stworzono zabezpieczenie w postaci przepisów pomocniczych, które miały być stosowane w przypadku nieosiągnięcia porozumienia. Dano też możliwość całkowitego odstąpienia od tworzenia ERZ – jeśli pracodawcy i pracownicy wspólnie uznają za zbędne wprowadzenie europejskich mechanizmów dialogu. Było to rozwiązanie prekursorskie, przecierające ścieżki dla następnych regulacji wspólnotowych w dziedzinie społecznej – przyjmowania dyrektyw o charakterze ramowym, z dużym naciskiem na dobrowolność w kształtowaniu ostatecznych rozwiązań. Ale każdy kij ma dwa końce. W przypadku Dyrektywy o ERZ takie podejście stało się także źródłem poważnych nieporozumień w jej stosowaniu.

Należy tu wspomnieć o rozwiązaniu, które spotkało się z ciepłym przyjęciem ze strony pracodawców. Dyrektywa dawała w swoim art. 13 bonus wszystkim, którzy chcieli wzmocnić jakość dialogu, przed upływem czasu wyznaczonego na ostateczne jej wejście w życie. Przez dwa lata można było negocjować porozumienia, które nie musiały być zgodne z zapisami dyrektywy, a mimo to po 22 września 1996 r. nadal zachowywały swoją ważność. Część koncernów ponadnarodowych skwapliwie skorzystała z tej okazji, wychodząc z inicjatywą negocjacyjną. W okresie tym utworzono prawie 400 ERZ, bazujących na art. 13 dyrektywy. Warto zauważyć, że związki zawodowe też chętnie przystępowały do tego typu negocjacji – odbywały się one w sposób mało sformalizowany, bez potrzeby wyłaniania specjalnego zespołu negocjacyjnego i trzymania się sztywnych reguł, które trzeba było stosować później. Co do jakości tego typu porozumień opinie są różne. W tym okresie powstawały zarówno ERZ będące „kieszonkowymi” tworem pracodawców, jak i takie, które wybiły się ponad przeciętność w swoich relacjach z zarządami koncernów.

3.2. Przekształcenie Dyrektywy (*recast*)

W Dyrektywie 94/45/WE zapisano, iż po 5 latach dokonany zostanie jej przegląd mający służyć ewentualnej modyfikacji. Okazało się jednak, że nie było to takie proste. Organizacje pracodawców unijnych starały się na wszelkie sposoby odwlec te działania. Do przełomu doszło dopiero w grudniu 2008 r. Stało się tak dzięki presji związków zawodowych oraz podejściu prezydencji francuskiej, która przywiązywała wielką wagę do pozytywnego finału debaty wokół przyszłości ERZ. W rezultacie nastąpiło przekształcenie (*recast*) dotychczasowej regulacji w postaci Dyrektywy 2009/38/WE.

Odnowiona Dyrektywa wprost wskazuje na obowiązek członków ERZ do przekazania pozyskanych informacji pracownikom. Ważne są także zapisy zwiększające rolę europejskich federacji branżowych poprzez wskazanie wprost na możliwość uczestnictwa ich przedstawicieli w procesie negocjowania ERZ¹¹ oraz obowiązek poinformowania federacji o zapoczątkowaniu procesu tworzenia ERZ¹².

¹¹ Art. 5 ust. 4 – Do celów negocjacji specjalny zespół negocjacyjny może złożyć wniosek o powołanie wybranych przez siebie ekspertów, którymi mogą być przedstawiciele właściwych, uznanych związków zawodowych działających na poziomie wspólnotowym. Eksperti ci i przedstawiciele związków zawodowych mogą, na wniosek specjalnego zespołu negocjacyjnego, uczestniczyć w spotkaniach negocjacyjnych w charakterze konsultacyjnym.

¹² Art. 5 ust. 2 pkt c – centralne oraz lokalne kierownictwo, jak również właściwe europejskie organizacje zrzeszające pracowników i pracodawców informowane są o składzie specjalnego zespołu negocjacyjnego i o rozpoczęciu negocjacji.

3.3. Obecna sytuacja ERZ – podstawowe informacje

Badania i monitoring prowadzone przez Europejski Instytut Związkowy pozwalają nam na uzyskanie w miarę precyzyjnego obrazu aktualnego funkcjonowania ERZ¹³.

Obecnie działa 1071 aktywnych ERZ. Przez ostatnie 5 lat ustanawiano średnio 25 ERZ na rok. Widać wyraźnie, że przyrost nowych ERZ ulega wyhamowaniu. Patrząc na dostępne szacunki co do liczby korporacji ponadnarodowych (należy podkreślić, że są one bardzo orientacyjne i ostatnie są dostępne z 2005 r.), widzimy, że ERZ potencjalnie mogłyby być założone w 2200 podmiotach. Wraz z przyjęciem przekształconej Dyrektywy o ERZ (2009/38/WE) w 2009 r. stworzono możliwość zawierania w latach 2009-2011 dobrowolnych porozumień, takich jak w okresie 1994-96, ale tym razem nie zaobserwowano żadnego radykalnego wzrostu liczby ERZ. 240 ERZ zakładowych przestało istnieć, zdecydowana większość (74%) przypadków była wynikiem zmiany w strukturze przedsiębiorstwa (fuzje, przejęcia itp.), 39% ERZ jest ustanowionych w oparciu o art. 13 Dyrektywy, a więc nie są w pełni objęte jej postanowieniami (Dyrektywa w odniesieniu do nich nie stanowi minimalnego standardu).

Dane pokazują, że spośród działających ERZ przynajmniej 35% renegotjowało choć raz swoje porozumienie. Główną część renegotjowanych porozumień stanowią porozumienia „sprzed dyrektywy”, ponieważ są one najstarsze. Niemniej około połowa tego typu ERZ dotychczas jeszcze nie renegotjowała swoich porozumień, co wydaje się bardzo problematyczne ze względu na czas, jaki upłynął od chwili ich podpisania.

Rozkład sektorowy ERZ przedstawia się następująco:

- 373 – przemysł metalowy
- 239 – usługi
- 190 – przemysł chemiczny
- 95 – przemysł spożywczy, hotelarski, usługi cateringowe
- 79 – przemysł budowlany i drzewny
- 37 – transport
- 26 – przemysł tekstylny
- 20 – usługi publiczne
- 12 – inne branże/brak możliwości określenia branży

Innymi słowy trzy czwarte ERZ działa w sektorze metalowym, chemicznym i usługowym.

Rozmiar przedsiębiorstwa pod względem liczby zatrudnionych pracowników jest ważnym czynnikiem charakteryzującym ERZ. Większość ERZ ustanowiona została w dużych

¹³ Dalsze informacje w oparciu o de Spiegelaere & Jagodzinski, 2016.

przedsiębiorstwach ponadnarodowych. Ponad 47% ERZ działa w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 5000 pracowników (32% w przedsiębiorstwie zatrudniającym powyżej 10 tys. pracowników, pomiędzy 5 tys. a 10 tys. – 15%, a poniżej 5 tys. pracowników 35%).

3.4. Uprawnienia ERZ

Mniej niż jedna na dziesięć ERZ posiada uprawnienia wykraczające poza informację, konsultacje i wydawanie opinii. W 40% porozumień o ustanowieniu ERZ wprost jest wskazane, że przedstawiciele europejskich federacji branżowych mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach.

Rzadko się zdarza, aby ERZ miała wprost w porozumieniu zagwarantowane uprawnienie wykraczające poza prawo do informacji i konsultacji. Należy jednak pamiętać, że część ERZ, które nie mają rozszerzonego zakresu kompetencji w praktyce podejmuje działania negocjacyjne.

Przykładem ERZ posiadającej formalne uprawnienia do prowadzenia negocjacji jest ERZ w Solvay. Zapis ten nie jest tylko teoretyczny; od 1999 r. Solvay podpisał już kilka TCA w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy czy zrównoważonego rozwoju. To ostatnie porozumienie wprowadziło system udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa¹⁴.

Podobnie bezpośrednio uprawnienia negocjacyjne ERZ zawarte są w umowach rad w korporacjach, takich jak: Allianz SE¹⁵, Credit Lyonnais, Danone i Danske Bank¹⁶.

Analizując testy porozumień ustanawiających ERZ należy wskazać, że:

– w ponad 60% porozumień wskazuje się na następujące obszary:

- sytuację ekonomiczną i finansową przedsiębiorstwa,
- sytuację w zakresie zatrudnienia i prognozy w tym obszarze,
- rozwój działalności w zakresie produkcji i sprzedaży,
- zmiany w modelach pracy/organizacji;

¹⁴ Solvay jest stroną następujących TCA

- Group's practices for Subcontracting, 1999 r. (stroną jest ERZ)
- Group' practices on health and safety of the personnel 2002 (stroną jest ERZ)
- Guidelines on Social Policy in Joint Ventures, 2003 (stroną jest ERZ)
- Charter on sustainable development and corporate social responsibility, 2008 (stroną jest ERZ)
- Global Corporate Social Responsibility Agreement between Solvay and IndustriAll Global Union, 2013 (stroną jest IndustriAll Global).

¹⁵ Allianz jest stroną następujących TCA:

- Agreement concerning the participation of employees in Allianz SE, 2006 (stroną jest specjalne ciało negocjacyjne)
- Agreement on guidelines concerning work related stress, 2011, (stroną jest ERZ)
- Agreement on guidelines concerning Lifelong Learning (stroną jest ERZ)

¹⁶ Danske Bank jest stroną TCA:

- Global Framework Agreement on fundamental labour rights within Danske Bank Group, 2013 (stroną są krajowe związki zawodowe).

– w przypadku 40-60% porozumień wskazuje się na:

- strukturę przedsiębiorstwa,
- politykę w zakresie nowych technologii,
- fuzje i przejęcia,
- delokalizację,
- zwolnienia grupowe,
- reorganizację produkcji;

– w mniej niż 40% porozumień wskazuje się na:

- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- ochronę środowiska,
- szkolenia zawodowe,
- praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- równouprawnienie,
- politykę w zakresie badań i rozwoju,
- czas pracy,
- społeczną odpowiedzialność biznesu.

Trzeba mieć świadomość, że te analizy treści porozumień nie dają pełnego obrazu, gdyż w praktyce funkcjonowania ERZ tematy są bardzo często rozszerzane.

W porozumieniach dotyczących funkcjonowania ERZ obok wskazania tematów pojawiają się zapisy dotyczące „obszarów wyłączonych”. Obejmują one: sprawy indywidualnych pracowników – 8%, warunki zatrudnienia – 8%, negocjacje – 11%, uprawnienia w zakresie informacji i konsultacji organów krajowych – 14%, wynagrodzenia i inne świadczenia – 15%, prawa i obowiązki zarządu – 16%, negocjacje zbiorowe – 22%.

Większość (70%) ERZ odbywa jedno posiedzenie plenarne w roku, 23% – dwa, a 3% więcej niż dwa.

Odnosnie treści szkoleń trzeba dodać, że wśród ERZ, które mają w porozumieniu zagwarantowane uprawnienie przeprowadzania szkoleń, najczęściej określone jako ogólne „prawo do szkoleń”, pojawia się także uprawnienie do edukacji językowej.

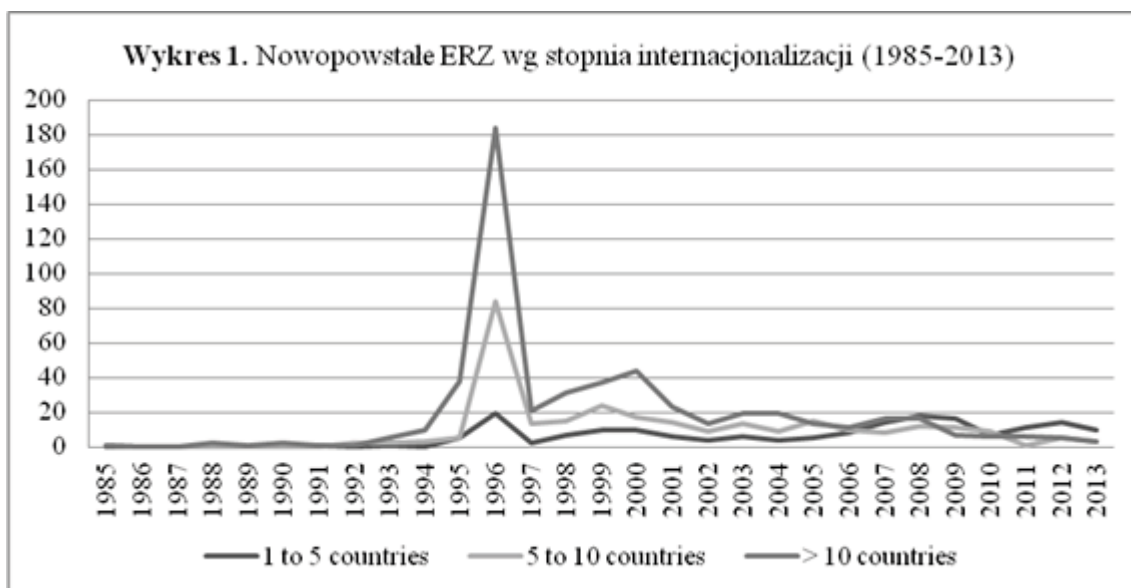
Rozdział 4.

Europejskie Rady Zakładowe a narodowe stosunki przemysłowe

Rzeczywista skuteczność i potencjał ERZ jako platformy artykulacji interesów zbiorowych pracowników ponadnarodowych korporacji jest oceniana rozmaicie (np. Jagodziński 2011; Mählmeyer, Rampeltshammer i Hertwig 2017). W latach poprzedzających przyjęcie Dyrektywy 94/45 (lata 1983-1994) i następujących bezpośrednio po jej przyjęciu z rozwojem tej instytucji wiązano spore nadzieje (zob. Mueller i Platzer 2003, Lecher i in. 2001). Oczekiwaniom tym towarzyszyły jednak i głosy sceptyczne, według których ERZ były zagrożone rytualizmem i zdominowaniem przez pracodawców, a jednocześnie mogły podkopywać pozycję związków zawodowych jako reprezentacji pracowniczej (np. Schulten 1996, Streeck 1997).

Z upływem czasu, praktyka zdawała się potwierdzać stanowisko pesymistyczne. Podsumowując doświadczenia trzech dziesięcioleci obecności tej instytucji, wskazywano jej kluczowe słabości: problemy w wykonywaniu uprawnień z zakresu informacji i konsultacji, ograniczone zasoby do dyspozycji delegatów, zakres przedmiotowy (program) prac ERZ, kształtowany głównie przez pracodawców, jak również bariery kulturowe (na czele z językowymi) utrudniające funkcjonowanie stronie pracowniczej (Köhler, Gonzalez Begega 2010). Znaczenia ERZ dla stosunków przemysłowych w szczególności upatruje się raczej w ich wpływie symbolicznym, niż faktycznym (Waddington 2011). Do osiągnięć bardziej namacalnych, choć niewymiernych, należy zaliczyć udane podjęcie przez ERZ funkcji informacyjno-edukacyjnej, czyli mechanizmu uczenia się, poprzez który delegaci mogą – w tym w sposób nieformalny – przekazywać sobie wzajemnie wiedzę (Czarzasty 2014). Ustanowienie i utrzymanie takiego mechanizmu wymaga jednak budowy wzajemnego zaufania (Timming 2006). Ten proces bywa hamowany nie tylko przez bariery kulturowe (językowe), ale także poznawcze (delegaci z różnych krajów patrzą na te same zjawiska w odmienny sposób, przez pryzmat własnych narodowych systemów stosunków przemysłowych) (Whittall 2000; Huzzard, Docherty 2005), a wreszcie ekonomiczno-polityczne, które rozbijają ponadgraniczną solidarność pracowniczą, wynikają z rozbieżności partykularnych interesów w obrębie korporacji, nieraz idących w poprzek podziałów w stosunkach pracy (np. zawiązywanie koalicji przeciwstawiających się relokalizacji produkcji lub zabieganiu o nowe inwestycje w tzw. konkursach piękności) (Banuyls i in. 2008; Pernicka, Glassner, Dittmar 2014). Internacjonalizacja przedsiębiorstwa dodatkowo koreluje z istnieniem ERZ; ponad połowa funkcjonujących ERZ działa w przedsiębiorstwach aktywnych w ponad 10 krajach, zaś ponad jedna czwarta w przedsiębiorstwach obecnych w co najmniej 5 krajach (Köhler, Gonzalez Begega i Aranea 2015). Dynamika powstawania nowych ERZ utrzymywała

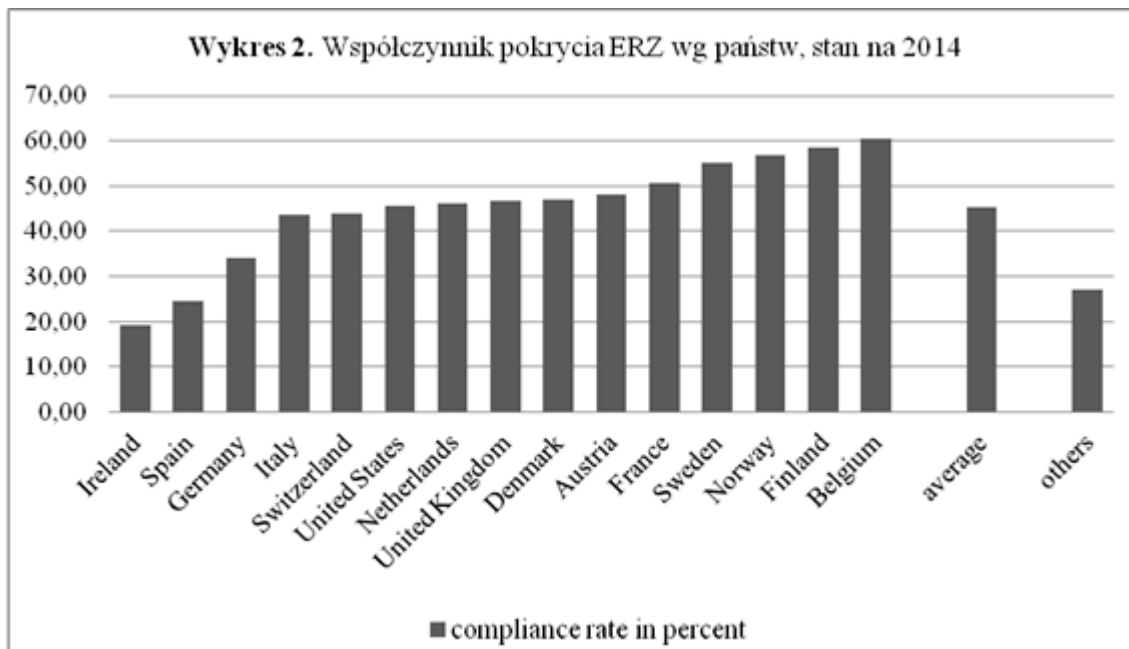
przez niemal trzydzieści lat podobne tempo (Wykres 1). Nagły przyrost z lat 1994-96 oraz (słabszy) z lat 1997-99 tłumaczony jest przez owych autorów prawnie uwarunkowanym otwarciem nowych obszarów tworzenia rad. W pierwszym okresie było to przyjęcie Dyrektywy 96/45, w drugim rozszerzenie Dyrektywą 97/75 uprawnień do informacji i konsultacji w skali europejskiej na pracowników firm brytyjskich. Z kolei przyjęcie Dyrektywy przekształcającej 2009/38 (*recast*) nie stało się czynnikiem wzmacniającym proces internacjonalizacji ERZ.



Źródło: Köhler, Gonzalez Begega i Aranea (2015)

Trzy największe gospodarki europejskie: Niemcy, Wielka Brytania, Francja legitymują się najwyższą liczbą domicylowanych u siebie przedsiębiorstw z ERZ (odpowiednio: 260, 158 i 142). Jednak już czwarta pod względem wielkości gospodarka – Włochy (44) oraz piąta – Hiszpania (12) lokują się w tej klasyfikacji niżej od państw o mniejszym potencjale ekonomicznym.

Liczby bezwzględne nie dają jednak pełnego obrazu, należy je zestawić ze współczynnikiem pokrycia ERZ, który wyraża udział przedsiębiorstw z ustanowionymi ERZ w ogólnej liczbie przedsiębiorstw podlegających reżimowi Dyrektywy (Wykres 2)



Źródło: Köhler, Gonzalez Begega i Aranea (2015)

Otrzymane wyniki są na pierwszy rzut oka dość zaskakujące. Czołowe liberalne gospodarki rynkowe (LME), Wielka Brytania i USA wypadają znacznie lepiej (odpowiednio: 47% i 46%) od sztandarowego przykładu koordynowanej gospodarki rynkowej (CME), czyli Niemiec (34%). Czynniki drugi, czyli narodowe stosunki przemysłowe i ich infrastruktura instytucjonalna ma więc decydujący wpływ, ale oddziałuje on inaczej niż zakładalibyśmy, bazując na stereotypowych wyobrażeniach o poszczególnych systemach zbiorowych stosunków pracy. Niemieccy pracownicy większe niż w ERZ zaufanie pokładają w rodzimych instytucjach przedstawicielstwa pracowniczego, radach zakładowych, które uważają za kanał skuteczniejszej artykulacji swoich interesów niż ERZ (Whittal, Lücking i Trinczek 2009).

Co jednak w przypadku krajów, w których nie ma ciał tak mocnych (a zatem atrakcyjnych jako platforma negocjacyjna) jak niemieckie rady zakładowe? Wartość dodana ERZ jest widziana jako wyższa, a więc silniejsza jest motywacja do angażowania się w prace rady. Istnieje wiele publikacji, które dowodzą, że kraj pochodzenia przedsiębiorstwa ma wpływ na formułę działania ERZ. Tzw. efekt kraju pochodzenia oznacza „skrzywienie” percepcji stosunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, wyolbrzymiając znaczenie problemów specyficznych dla kraju pochodzenia kosztem kwestii o relatywnie większej wadze dla krajów, gdzie znajdują się spółki zależne (Streeck 1997). Stawia także na uprzywilejowanej pozycji delegatów z kraju pochodzenia, czego nie należy rozumieć wprost jako faworyzowania ich przez zarząd czy manifestacji etnocentryzmu (pojęcie ‘etnopolu’ użyte w stosunku do jednej z badanych rad, zob. Bicknell 2007), lecz raczej jako większą pewność siebie w relacjach z zarządem, wynikającą choćby z braku bariery językowej (Gold i Rees, 2013). Huzzard i Docherty (2005), pisząc o ERZ w przedsiębiorstwach szwedzkich, punktuja rolę

menedżmentu, który – nie do końca nawet celowo i intencjonalnie – przenosi wypracowane w kraju macierzystym wzory stosunków przemysłowych na płaszczyznę rady. Na podobne tendencje wskazują np. Royle, Cavallini, Gold i Senatori (2016), pisząc o przedsiębiorstwie włoskim.

We wszystkich krajach objętych naszym badaniem terenowym ERZ są obecne w rozumieniu udziału w nich uprawnionych przedstawicieli pracowników, natomiast jedynie w dwóch przypadkach (Wielka Brytania i Włochy) mamy do czynienia z istnieniem przedsiębiorstw podlegających reżimowi odnośnej dyrektywy, w których utworzono ERZ¹⁷. Ciał tych jest tam odpowiednio: 158 i 44, a współczynniki pokrycia wynoszą: 47 i 43%. Doświadczenia związane z funkcjonowaniem ERZ wywodzących się z obu krajów są udokumentowane. Hall, Hoffmann, Marginson, Mueller (2003) twierdzą, że znaleźli dowody wpływu ERZ na procesy zarządzania oraz podejmowane decyzje, z tym że, o ile na samych procesach zarządczych aktywność rad pozostawia korzystny ślad, poprawiając ich wewnętrzną spójność, to w przypadku decyzji oddziaływanie ERZ zazwyczaj ogranicza się do ich wdrażania, a nie do zmian ich substancji. Przypadek ERZ z firm brytyjskich (i amerykańskich) jest interesujący przede wszystkim dlatego, że każe patrzeć na mechanizmy kształtujące model działania ERZ w sposób zniuansowany i nie ulegać pokusie prostych („decyduje kraj pochodzenia, a więc i dominujący tam model stosunków przemysłowych”) wyjaśnień.

Przedsiębiorstw wywodzących się z Włoch i posiadających ERZ jest znacznie mniej. Wąski jest także zasób danych w badań i literatury im poświęconych. Poza wspomnianym wyżej artykułem czterech autorów – Royle, Cavallini, Gold i Senatori (2016) – analizującym funkcjonowanie zdominowanej przez delegatów włoskich ERZ w UniCredit oraz zbiorem studiów przypadków obejmujących cztery włoskie *case studies* (Telljohann 2011), nie ma praktycznie pozycji, które w bezpośredni sposób zajmowałyby się tematem wyłącznie „włoskich” ERZ. ERZ z firm włoskich są natomiast przedmiotem badań zorientowanych branżowo. Tu można przytoczyć przykład FIAT-a, o którym w kontekście sektora motoryzacyjnego pisali m.in. Rymkevich (2013) czy Da Costa (2015).

Nie można precyzyjnie określić, w jakim stopniu narodowy kontekst stosunków przemysłowych określa sposób funkcjonowania ERZ. Niewątpliwie ma on znaczenie – zarówno, gdy brać pod uwagę czynnik kraju pochodzenia, jak i czynnik kraju przyjmującego/krajów przyjmujących – ale obok niego istotną rolę odgrywają także czynniki szczególne, dotyczące przedsiębiorstwa.

¹⁷ Jeśli chodzi o pozostałe kraje objęte badaniem (Chorwacja, Polska, Rumunia), to na chwilę obecną nie została zarejestrowana zgodnie z prawem któregośkolwiek z tych państw ani jedna ERZ. Tymczasem można wskazać przedsiębiorstwa, które wypełniają kryteria określone Dyrektywą, a zatem można by powołać w nich ERZ; jest to np. PKN Orlen.

Rozdział 5.

ERZ a rola związków zawodowych

Choć związki zawodowe były gorącymi orędownikami idei stworzenia instytucjonalnej reprezentacji pracowników w korporacjach ponadnarodowych, to ich rola w tworzeniu i funkcjonowaniu ERZ nie znajduje jednoznacznego odzwierciedlenia w prawie UE. Warto zauważyć, że w pierwotnej dyrektywie 94/45/WE nie było żadnej wzmianki o związkach zawodowych. Odniesienie do nich pojawiło się dopiero po gruntownej nowelizacji dyrektywy (tzw. *recast*), którą udało się przeprowadzić w 2009 r.¹⁸, zresztą przy wyjątkowej niechęci organizacji przedsiębiorców unijnych. Ten stan rzeczy można wyjaśnić, przyglądając się założeniom leżącym u podstaw „projektu europejskiego”. Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG) nie potraktował wolności związkowych jako jej fundamentu, takiego jak: swobodny przepływ kapitału, towarów, usług i pracy oraz swobodne tworzenie przedsiębiorstw. Nie przyjęto założenia, że pracownicy mogą organizować się w związki zawodowe, wykonujące swoje zadania niezależnie od istniejących granic państw członkowskich EWG. Ustawodawcy unijnemu nawet przez myśl nie przemknęło stworzenie regulacji umożliwiających tworzenie europejskich związków zawodowych (jako struktur odrębnych od międzynarodowych organizacji związków zawodowych, międzynarodowych federacji i konfederacji) działających na obszarze całej Unii (Sanetra 2012: 68).

W pierwotnej wersji Traktatu nie było w nim właściwie odniesienia do związków zawodowych, za wyjątkiem mało istotnego artykułu 118 (art. 156 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej w obecnej numeracji) mówiącego, że rolą Komisji jest popieranie ścisłej współpracy między państwami członkowskimi w dziedzinie zrzeszania się w związki zawodowe i sporów zbiorowych między pracownikami a pracodawcami¹⁹. Tak więc nie przewidziano czegoś takiego jak „swoboda przepływu reprezentacji pracowniczej”. Związki zawodowe nie były postrzegane jako element integracji, co było zapewne przejawem dużej nieufności, wynikającej z przekonania, że ich wzmocnienie klócić się będzie ze skrajnie liberalnymi ideami pojmowania wolnego rynku, leżącymi u podłoża regulacji prawnych przyjętych w rozwiązaniach traktatowych (Sanetra 2012: 67).

W rezultacie prawne umocowanie związków zawodowych w ERZ nie jest zbyt mocne. A trzeba zauważyć, że praktyka działań korporacji ponadnarodowych polegająca na permanentnym wprowadzaniu programów restrukturyzacyjnych i towarzyszącej im presji na

¹⁸ Dyrektywa 2009/38/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 6 maja 2009 r. w sprawie ustanowienia europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym (wersja przekształcona)

¹⁹ Pozostałe płaszczyzny, w których Komisja Europejska ma zacieśniać współpracę pomiędzy państwami członkowskimi, to – jak wskazuje art. 156 TFUE – zatrudnienie, prawo pracy i warunki pracy, kształcenie i doskonalenie zawodowe, zabezpieczenie społeczne, ochrona przed wypadkami i chorobami zawodowymi, higiena pracy.

wzrost konkurencyjnych relacji między krajowymi lokalizacjami przenosi się także na relacje wewnątrz ERZ. W rezultacie poszczególni krajowi przedstawiciele pracowników mają tendencje do zabiegania przede wszystkim o zabezpieczenie krajowych lub lokalnych interesów (Muller, Rubb 2007: 206). Powoduje to, że taka rada przestaje być płaszczyzną budowania europejskiej współpracy związków zawodowych w obronie interesów pracowniczych. Staje się raczej instrumentem wspierającym model konkurowania między lokalnymi oddziałami korporacji (Adamczyk, 2011). Nierzadkie są także próby wmontowania ERZ w strukturę wewnętrznej kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa jako elementu legitymizującego realizację ponadgranicznych strategii zarządzania personelem. Żaden z tych scenariuszy nie jest korzystny dla związków zawodowych. Tak więc, pracowniczej reprezentacji w korporacjach ponadnarodowych nie zawsze musi być po drodze ze związkami zawodowymi. Warto przywołać słowa Waleriana Sanetry, że prawodawca unijny stawiając raczej na pozazwiązkowe przedstawicielstwo pracowników i promując prawa do informacji i konsultacji, a nie związki zawodowe jako fundament prawidłowo ukształtowanych stosunków przemysłowych, przyczynia się do osłabienia pozycji związków zawodowych na poziomie zakładu pracy (Sanetra 2012: 74).

5.1 Rola koordynatorów związkowych

Mając powyższe na względzie, jasne jest, że europejski ruch związkowy musi wypracowywać własne, wewnętrzne narzędzia wpływu na ERZ. Decydującą rolę winni odgrywać związkowi koordynatorzy powoływani przez europejskie federacje branżowe. Ich obecność ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia w ERZ perspektywy związkowej. Poniżej przytoczymy krótko zasady wypracowane przez europejską federację przemysłową IndustriAll, w której obszarze oddziaływania znajduje się ponad połowa istniejących ERZ.

Koordynatorzy mają zapewniać uzyskanie przez ERZ prawdziwie „europejskiego” profilu działania, co oznacza dążenie do spójności ponadnarodowej reprezentacji pracowników oraz poprawianie współpracy między związkami zawodowymi obecnymi w przedsiębiorstwie. W przypadku restrukturyzacji koordynatorzy IndustriAll Europe udzielają ERZ porady i pomoc w opracowaniu wspólnej strategii przy zapewnieniu, że interesy pracowników z wszystkich krajów są odpowiednio reprezentowane i wyrażane oraz że żaden kraj nie realizuje własnych interesów kosztem innego. Istotna jest rola koordynatorów w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie pojawia się inicjatywa prowadzenia negocjacji o charakterze ponadnarodowym. Chodzi wówczas o zagwarantowanie, że stosowana będzie wewnętrzna procedura IndustriAll dotycząca takich negocjacji.

Nominowanie koordynatorów odbywa się w ramach szerokiego procesu konsultacji z zaangażowanymi związkami krajowymi oraz ERZ. Zasadniczo koordynator powinien pochodzić z kraju, w którym ma siedzibę centralne kierownictwo przedsiębiorstwa oraz być pracownikiem związkowym z odpowiednią wiedzą na temat specyfiki funkcjonowania konkretnej firmy lub sektora, w którym ona działa.

Jeżeli podczas restrukturyzacji ponadnarodowej struktury ERZ okażą się niewystarczające (jeśli chodzi o skuteczne reprezentowanie interesów pracowników w całej Europie i wpływające na proces w firmie), IndustriAll Europe może tworzyć ad hoc dodatkowe grupy koordynacyjne. Podobne zasady zostały przyjęte w pozostałych europejskich federacjach branżowych mających do czynienia z korporacjami ponadnarodowymi.

Mogłoby się wydawać, że pozycja związków zawodowych została w pewien sposób wzmocniona w przekształconej dyrektywie 2009/38/WE. Należy jednak zauważyć, że to prawne odwołanie do roli związków zawodowych dotyczy wyłącznie procesu tworzenia ERZ. Możliwość zaangażowania organizacji związkowych w bieżące funkcjonowanie rad jest zależna wyłącznie od dobrych relacji między samą ERZ a centralną dyrekcją.

5.2. Wyniki badań empirycznych

Pisząc o roli związków zawodowych w kontekście funkcjonowania ERZ, trzeba przywołać wyniki badań pokazujących, że niepokojąca część ERZ nie wykonuje zadań określonych dla niej w Dyrektywie i poszczególnych ustawodawstwach krajowych, które ją implementują. Badania Waddingtona z zespołem (2016) przeprowadzone w 2015 r. pokazują, że w 72% przebadanych ERZ informacja dotycząca restrukturyzacji została przekazana ERZ w momencie przekazania jej podmiotom zewnętrznym. W 15% przypadków badani menedżerowie – odpowiedzialni za współpracę z ERZ – wskazali, że informacja została przekazana ERZ później niż podmiotom zewnętrznym, a tylko w 13 % przypadków informacja miała miejsce przed podjęciem strategicznej decyzji o działaniach restrukturyzacyjnych. Badania te pokazują, że w większości przypadków ERZ bierze udział w konsultacji procesu przeprowadzenia restrukturyzacji, a nie bierze udziału w podejmowaniu decyzji o postaci restrukturyzacji. Wnioski z przytoczonych badań są zgodne z wcześniejszymi badaniami przeprowadzonymi wśród członków ERZ (Waddington 2011: 103). Badania pokazują także, że w tych korporacjach, w których ERZ oparty jest na art. 6 Dyrektywy, w przeciwieństwie do ERZ „sprzed dyrektywy”, opartych na art. 13, zarząd centralny jest skłonny w większym stopniu włączyć ERZ w proces konsultacji i podejmowania decyzji.

Przytoczenie tych skrótowych wniosków wynikających z badań empirycznych pokazuje, że sama instytucja ERZ potrzebuje wzmocnienia. Wydaje się, że jednym z kroków

byłoby zmodyfikowanie Dyrektywy w takim kierunku, aby wszystkie funkcjonujące ERZ (w tym ERZ działające na bazie art. 13) musiały dostosować standard swojego działania do jej wymogów.

Nie dość podkreślenia, że ERZ są dynamicznymi instytucjami, których działanie w dużej mierze zależy od wypracowanych praktyk (a nie „czystej litery prawa” zawartej w porozumieniu), poziomu zaufania, umiejętności budowania sprawnych narzędzi komunikacyjnych. Z tego względu, tak samo jak twarde zmiany legislacyjne w Dyrektywie, potrzebne są działania miękkie z zakresu wymiany dobrych praktyk i doświadczeń.

Związki zawodowe winny wsłuchiwać się także w głos przedstawicieli zarządów centralnych. Badania pokazują, że wskazują oni często na kwestie z pozoru drobne ale mające duże znaczenie praktyczne, np. pojawiają się głosy, że problemem jest brak ustalenia maksymalnej liczby kadencji, którą dana osoba mogłaby pełnić jako związkowy przedstawiciel w ERZ. Menedżerowie wskazują, że zbyt długie pełnienie funkcji przedstawiciela prowadzi w niektórych przypadkach do wyalienowania danej osoby z bieżącej działalności przedsiębiorstwa i powoduje, że rola pełniona jest w sposób „symboliczny”.

Istotną kwestią jest także budowanie kanałów komunikacyjnych między sektorowymi komitetami dialogu społecznego a związkowymi członkami ERZ w danym sektorze. Dostępność wiedzy o procesach zachodzących w ramach europejskiego dialogu sektorowego może być inspiracją do działań w ramach ERZ. Badania J. Waddingtona pokazują, że menedżerowie badanych ERZ w zdecydowanej większości nie mieli pojęcia o działaniach podejmowanych w ramach sektorowych komitetów dialogu społecznego, więc pytanie o wpływ tych działań na praktykę funkcjonowania poszczególnych ERZ był bezprzedmiotowy. Obawiamy się jednak, że badanie związkowych członków ERZ, jakkolwiek wykazałoby większy stopień świadomości dotyczącej europejskiego sektorowego dialogu społecznego, też nie byłoby w pełni zadawalające.

Rozdział 6.

Rozwój TCA a mechanizm europejskiego dialogu społecznego

Obecnie ponadnarodowe układy podpisywane przez zarządy korporacji z ERZ i innymi podmiotami (europejskimi federacjami branżowymi i krajowymi związkami zawodowymi) zawierane są bez podstaw prawnych. W kategoriach prawnych można użyć sformułowania, że dokumenty te istnieją równolegle lub obok funkcjonującego prawa (Jagodziński, 2011a: 28). W przypadku europejskich układów ramowych, ważny jest kontekst, w jakim one są zawierane, a więc coraz bardziej widoczna asymetria między ekonomicznym i społecznym wymiarem integracji europejskiej (Scharpf, 2010: 21). Ponadgraniczne negocjacje zbiorowe stają się jednym z instrumentów, za pomocą których związki zawodowe próbują przywrócić właściwą równowagę w relacjach z zarządami korporacji. Warto jednak zauważyć, że europejskie rady brały udział w podpisywaniu większości zidentyfikowanych do tej pory EFA, podpisując je także samodzielnie – bez udziału związków zawodowych (Adamczyk, Surdykowska 2016). Dlatego te ostatnie zaczynają coraz częściej artykułować swoje obawy związane z tym „usamodzielnianiem się” ERZ.

Od dłuższego czasu pojawia się więc pytanie, czy kwestia przyszłości TCA może zostać uregulowana w ramach mechanizmu europejskiego dialogu społecznego. Odpowiedź na nie jest jednoznaczna. BUSINESSEUROPE, główna europejska reprezentacja prywatnych przedsiębiorców, od samego początku tej debaty zdecydowanie sprzeciwia się powstaniu ram prawnych dla zawierania EFA, nawet gdyby miały one charakter opcjonalny (Dufresne 2012: 116). Druga z organizacji europejskich CEEP (The European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services), reprezentująca pracodawców sektora publicznego i usług powszechnego dostępu, zajmuje stanowisko bardziej zdystansowane wobec samego problemu, co nie oznacza, że odmienne od stanowiska BUSINESSEUROPE. Środowisko pracodawców europejskich raczej niechętnie reaguje na wszelkie próby podejmowania bardziej konkretnych rozmów dotyczących rokowań ponadgranicznych. Przedstawiciele organizacji pracodawców często wyrażają pogląd, że porozumienia zawierane w korporacjach ponadnarodowych są tylko wyrazem wspólnego zrozumienia i wyartykułowaniem wspólnych wartości i nie są zawierane z myślą o wiążącym charakterze prawnym. Tak „lodowate” podejście do tej kwestii może przynieść pewne efekty. A. Dufresne zwraca uwagę na przypadek Zielonej księgi na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, gdzie Komisja początkowo planowała stworzenie ram prawnych dla kodeksów dobrych praktyk, ale pod wpływem oporu środowiska biznesu skończyło się jedynie na ich promowaniu (Dufresne 2012).

Europejski dialog społeczny (zarówno ponad sektorowy, jak i sektorowy) może odgrywać rolę bodźca czy też inspiracji dla tematyki rokowań podejmowanych w ramach negocjacji z zarządami korporacji ponadnarodowych. Przykładowo, w 2004 roku europejscy partnerzy społeczni podpisali porozumienie dotyczące stresu związanego z pracą. Porozumienie to zostało uzupełnione w 2007 roku o porozumienie dotyczące nękania i przemocy w miejscu pracy. Ta tematyka (zagrożenia psychospołeczne) znajduje także odzwierciedlenie w treści istniejących TCA. Można wskazać na takie przykłady jak: porozumienie podpisane w Allianz w maju 2011 r. (Agreement on guidelines concerning work related stress); porozumienie podpisane w Danonie w październiku 2011 (Danone / IUF Agreement on health, safety, working conditions and stress). Niewątpliwie relacje pomiędzy europejskim dialogiem społecznym a TCA wymagają dalszych analiz. Należy jednak podkreślić, że w ostatnich latach europejski dialog społeczny napotyka coraz większe przeszkody. Wyrazem ich jest między innymi brak porozumień, co do których miałby miejsce wspólny wniosek stron o przekształcenie w dyrektywę (Adamczyk, Surdykowska 2014). Ostatnie porozumienie przekształcone w dyrektywę zostało podpisane w 2009 r., i co trzeba podkreślić, była to rewizja wcześniejszego porozumienia z 1996 r. (porozumienie dotyczące urlopu rodzicielskiego).

Podsumowując, należy jednoznacznie stwierdzić, że bez presji ze strony Komisji Europejskiej nie ma jakichkolwiek szans na rzeczowe odniesienie się do przyszłości TCA w ramach europejskiego dialogu społecznego. Warto bowiem przypomnieć, że już na samym początku pojawienia się tego mechanizmu – w 1992 roku – europejscy pracodawcy zdecydowanie odmówili rozmów nad stworzeniem ram prawnych dla Europejskich Rad Zakładowych. W ten sposób zakreślili granicę, której nigdy później nie pozwolili przekroczyć – a jest nią negocjowanie jakichkolwiek zagadnień łączących się ze stosunkami przemysłowymi.

Rozdział 7.

TCA jako instrument wzmacniania negocjacji zbiorowych w Europie – między teorią i praktyką

7.1. Czemu ma służyć negocjowanie TCA?

Negocjacje wewnątrz korporacji ponadnarodowych są w wielu przypadkach traktowane przez związki zawodowe jako zjawisko „obce”, a nawet zagrażające ich krajowej pozycji negocjacyjnej. Często wobec TCA jest kierowany zarzut, że są one elementem procesu decentralizacji rokowań zbiorowych. To poważny zarzut, gdyż doświadczenia historyczne związków zawodowych pokazują, że siła negocjacyjna jest największa na poziomie sektorowym. Czy ów zarzut jest jednak uzasadniony? Można mieć wątpliwości. Wskazaliśmy już wcześniej na samoistną decentralizację rokowań zbiorowych w jednej części UE i niezdolność do wytworzenia poziomu sektorowego w innej. Wydaje się, że w tej rosnącej korporatystycznej pustce rozwój TCA mógłby przynieść skutek wręcz ożywczy dla związków zawodowych, pokazując ich zdolność do dostosowywania się do nowego otoczenia. Wymagałoby to jednak wyraźnej zmiany paradygmatu związków zawodowych. Jaka rolę pełnią w chwili obecnej TCA? Służą one do tworzenia korporacyjnych standardów w zakresie kwestii „miękkich”, takich jak kwestie równościowe, polityki szkoleniowe, społeczna odpowiedzialność biznesu. TCA są także negocjowane jako działanie mające na celu bądź wynegocjowanie działań osłonowych podczas procesu restrukturyzacji, bądź zwiększenie „przyzwolenia” pracowników na ten proces.

Stanowisko EKZZ wobec TCA wydaje się obecnie dość jasno wskazywać, że z jednej strony dostrzegana jest potrzeba stworzenia opcjonalnych ram prawnych dla ich funkcjonowania, gdyż stan próżni prawnej, w której TCA funkcjonują, jest niezadowolający i obiektywnie wpływa na problemy przy ich implementacji, z drugiej strony TCA nie są postrzegane jako narzędzie, które należy promować, czy w jaki sposób zachęcać organizacje członkowskie do rozpoczynania działań, które docelowo miałyby doprowadzić do porozumienia z zarządem centralnym korporacji. Wynika to z zasadniczej kwestii. Wyczuwalny jest wyraźny opór ze strony związków zawodowych ze starych państw członkowskich, w tym w szczególności z państw Skandynawskich, przed przenoszeniem na poziomi ponadnarodowy negocjowania kwestii twardych, stanowiących „jądro” klasycznych negocjacji prowadzonych przez związki zawodowe, jak wynagrodzenia, czas pracy czy twarde działania osłonowe związane z procesem restrukturyzacji (takie jak odprawy i innego rodzaju środki kompensujące utratę miejsc pracy). Postawa ta wydaje się wynikać z dwóch założeń: o wystarczającej sile negocjacyjnej poprzez krajowe rokowania sektorowe, które obejmują

także korporacje ponadnarodowe, oraz o osiągnięciu w tych negocjacjach zadowalających rezultatów. Przeniesienie „jądra negocjacyjnego” na poziom ponadnarodowy zarządu centralnego spowodowałoby zagrożenie „obejściem” przez korporacje poziomu krajowego. Wskazuje się także wyraźnie, że siła związkowa (np. w postaci prawa do efektywnego strajku) istnieje na poziomie krajowym a nie na ponadnarodowym.

Wydaje się, że oczekiwania związków zawodowych z nowych państw członkowskich są zdecydowanie bardziej ambitne – dotyczą one podnoszenia w negocjacjach ponadnarodowych konkretnych kwestii, będących *trade unions' core business* (takich jak wynagrodzenia i czas pracy), tak aby doprowadzić do zbliżania standardów zatrudnienia w filiach korporacji ponadnarodowych w starych i nowych państwach członkowskich UE (Adamczyk, Surdykowska 2012). Wynika to ze świadomości istnienia ograniczeń negocjacyjnych na poziomie krajowym. Można tu przykładowo przytoczyć opinię polskiego związkowca z korporacji o rozwiniętej praktyce dialogu: „trudno lokalnie negocjować wzrost płac w sytuacji, gdy decyzje strategiczne zapadają w Paryżu” (Adamczyk, Surdykowska 2012a).

7.2. Co z wdrożeniem TCA?

Podstawowym problemem jest to, że w wielu przypadkach układ ramowy po jego podpisaniu jest pozostawiony sam sobie. Nie ma „właściciela” po stronie pracowników (Adamczyk, Surdykowska 2016). Zarząd korporacji uzyskał swoje, a więc wzmocnienie wizerunku społecznie odpowiedzialnego pracodawcy. Związki zawodowe w państwach z silnym systemem rokowań zbiorowych (przeważnie ze starych państw członkowskich) przypilnowały, by nie została naruszona ich autonomia rokowań i TCA nie zawiera zapisów wkraczających w ich kompetencje (co oznacza ni mniej, ni więcej tylko to, że zapisy są „wystarczająco” ogólnikowe). Natomiast podstawową rolą ERZ nie jest czuwanie nad wdrażaniem tego typu porozumienia. Związki zawodowe z filii korporacji w nowych państwach członkowskich, jeżeli w ogóle istnieją, nie za bardzo wiedzą, jak skłonić lokalne dyrekcje, aby stosowały się do zapisów TCA.

Badania omówione w rozdziale 9. pokazały, że implementacja porozumień jest kwestią najbardziej problematyczną. Równocześnie jest kwestią najważniejszą, gdyż wyłącznie implementowane porozumienie może wpłynąć pośrednio na konkretne miejsce pracy i jej warunki.

Wydaje się, że kwestią zasadniczą jest budowanie maksymalnie sprawnych i otwartych kanałów komunikacji od samego początku. Zarówno w fazie określania potrzeby negocjowania TCA, procesu negocjacji i podejmowania decyzji o jego podpisaniu. Informowanie wszystkich

krajowych związków zawodowych, działających w poszczególnych lokalizacjach wchodzących w skład korporacji, pozwala zbudować podstawę do ich aktywnej roli w procesie implementacji.

Ważne jest aby na samym etapie zawierania TCA wpisać w niego mechanizmy dokonywania cyklicznych ocen stopnia i prawidłowości implementacji. Powinien tam także pojawić się obowiązek zarządów lokalnych przetłumaczenia dokumentu na język krajowy i poinformowania o jego zawarciu. Niestety *case study* Suez Environment pokazuje, że nawet w razie zawarcia tego typu postanowień proces implementacji może być zerowy.

7.3. TCA versus renacjonalizacja rokowań

Wydaje się, że zwiększenie znaczenia TCA jest bezpośrednio powiązane z wszelkimi działaniami, które potencjalnie mogą być podjęte w odniesieniu do siły europejskich federacji branżowych. Musi ona ulec wzmocnieniu, także finansowemu, przez organizacje członkowskie. To mogłoby doprowadzić do realnej możliwości inicjowania przez nie negocjacji oraz późniejszego wykorzystywania maksymalnego potencjału TCA. Raport ten zawiera pewne sugestie dotyczące konieczności wprowadzenia określonych stałych procedur komunikacyjnych, które zwiększą wiedzę na temat aktualnie negocjowanych TCA (i rozwiązań, które zostały w nich zawarte) oraz samego procesu negocjacyjnego. Wzmocnienie europejskich federacji branżowych wydaje się czynnikiem niezbędnym, gdyż obecnie większość z nich nie jest w stanie włączyć się efektywnie w procesy związane z TCA.

Zwróćmy uwagę, że z najnowszych badań w środowisku menedżerów odpowiedzialnych za kontakty z ERZ wynika, że w tych korporacjach, w których nie zawarto TCA, podstawową przyczyną wskazaną przez management jest podkreślanie, że przedstawiciele pracowników nigdy o to nie wnosili. Nie było żadnej inicjatywy rozpoczęcia negocjacji (Waddington, Pulignano, Turk, Swerts 2016). Pokazuje to wyraźnie potrzebę rozwijania wiedzy na temat TCA, potencjalnych kwestii, jakie mogą być w nich regulowane i wymiany praktyk na temat poszczególnych zapisów i ich implementacji.

Wydaje się także, iż obserwowany w ostatnim okresie spadek liczby zawartych TCA powinien być gruntownie przemyślany. Co prawda, spadek ten trudno ocenić ze względu na brak jakiegokolwiek stale aktualizowanej bazy danych (baza danych Komisji Europejskiej zaprzestała „przyjmowania” nowych wpisów i od ponad roku ma charakter tylko historyczny). Niezależnie jednak od braku twardych danych empirycznych nasuwają się pewne hipotezy, co do tego trendu. Jedną z nich, tą w miarę neutralną, jest przypuszczenie, że mamy do czynienia z odsunięciem w czasie wpływem kryzysu. Druga hipoteza jest jednak znacznie bardziej niepokojąca – a dotyczy ona możliwej wizji pewnej renacjonalizacji stosunków

przemysłowych, powiązanej z debatą na temat przyszłości Europy – a więc UE dwóch prędkości; także w sferze socjalnej.

Możliwe, że pod wpływem europejskiego filaru praw socjalnych dojdzie do ożywienia europejskiego dialogu społecznego. Może to stanowić impuls do kolejnej „fali” europeizacji stosunków przemysłowych, kwestia ta jednak na chwilę obecną jest zupełnie otwarta.

7.4. Konieczność zmiany paradygmatu wobec europejskiego negocjowania płac

Niezależnie od samego zagadnienia realnej możliwości wpływu przez TCA na wyrównywanie warunków pracy i zatrudnienia w poszczególnych lokalizacjach należących do jednej korporacji ponadnarodowej, należy tej kwestii przyjrzeć się z szerszej perspektywy. Zwróćmy uwagę, że we wszystkich analizach problemu dumpingu socjalnego niemalże do znudzenia powtarza się, że ustalanie wysokości wynagrodzeń należy do kompetencji państw członkowskich i jest wyłączone z kompetencji Unii Europejskiej. Przytacza się treść art. 153 ust. 5 Traktatu i na tym kończy rozważania. Niewątpliwie art. 153 ust. 1 Traktatu wskazuje obszary, w których Unia wspiera i uzupełnia działania państw członkowskich. W odniesieniu do obszarów wskazanych w ust. 1 art. 153 litera a-i, Parlament Europejski i Rada mogą przyjąć w drodze dyrektywy minimalne wymagania stopniowo wprowadzane w życie, z uwzględnieniem warunków i norm technicznych istniejących w każdym z państw członkowskich. Jak wskazuje ust. 5 art. 153, postanowienia niniejszego artykułu nie mają zastosowania do wynagrodzeń ani do prawa zrzeszania się, ani do prawa do strajku, ani do prawa do lokautu.

Wydaje się jednak, że zbyt mało namysłu towarzyszy możliwości korzystania z „generalnej furtki bezpieczeństwa” zawartej w Traktacie w art. 352²⁰. Wskazuje on w ust. 1: „Jeżeli działanie Unii okaże się niezbędne do osiągnięcia, w ramach polityk określonych w Traktatach, jednego z celów, o których mowa w Traktatach, a Traktat nie przewidział uprawnień do działania wymaganego w tym celu, Rada, stanowiąc jednomyślnie na wniosek Komisji i po uzyskaniu zgody parlamentu Europejskiego, przyjmuje stosowne przepisy. Jeżeli przepisy te są przyjmowane przez Radę zgodnie ze specjalną procedurą prawodawczą, stanowi ona również jednomyślnie na wniosek Komisji i po uzyskaniu zgody Parlamentu Europejskiego”. Zgodnie z ust. 3 środki, których podstawą jest niniejszy artykuł, nie mogą prowadzić do harmonizacji przepisów ustawodawczych i wykonawczych Państw Członkowskich, jeżeli Traktaty wykluczają taką harmonizację. Komisja Europejska zdecydowała się skorzystać z tej furtki, gdyż art. 352 miał być podstawą prawną wydania tzw. rozporządzenia Monti II w odniesieniu do uporządkowania kwestii świadczeń przysługujących

²⁰ Porównaj uwagi dotyczące art. 352 w kontekście prawa do strajku, (Boto, 2016).

pracownikom delegowanym²¹. Skoro tak, należy przyjrzeć się, czy nie można by jej zastosować w stosunku do harmonizacji zasad wynagradzania w ramach jednej korporacji ponadnarodowej. Uzasadnieniem byłoby odwołanie się do art. 136 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (poprawa warunków życia i pracy, tak aby umożliwić ich wyrównanie z jednoczesnym zachowaniem postępu) lub do art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej (społeczna gospodarka rynkowa, postęp społeczny).

Nie ma tu miejsca na rozwijanie tego wątku, ale wydaje się, że wyraźne pokazanie możliwości ponadgranicznego regulowania istotnych kwestii pracowniczych, które wydawały się dotąd wyłączone spod kompetencji UE, mogłoby w sposób radykalny wpłynąć na zwiększenie rangi TCA jako możliwych instrumentów negocjacyjnych kształtowania zasad wynagradzania pracowników korporacji ponadnarodowych. Jest to szczególnie istotne, jeżeli spojrzeć na ważny zapis w rezolucji EKZZ dotyczącej wspólnej strategii w odniesieniu do minimalnych i niskich płac, przyjętej przez tę organizację 27 marca 2017 r. i wskazującej, że „należy osiągnąć pozytywną konwergencję płac, aby zlikwidować istniejące różnice między ... krajami Wschodu i Zachodu” (ETUC 2017). Na wniosek NSZZ Solidarność znalazł się w niej ważny zapis mówiący o tym, że dotyczy to „w szczególności korporacji ponadnarodowych operujących na obu tych obszarach”.

Trzeba mieć na względzie, że prawdopodobną, realną alternatywą dla efektywnych TCA jako pełnoprawnego elementu rokowań zbiorowych jest rozwój klauzul derogacyjnych i odstępstw in minus od zapisów układów sektorowych na Zachodzie (*concessional bargaining*), czemu towarzyszyć będzie konkurowanie niskimi kosztami pracy na Wschodzie.

²¹ Projekt ten po raz pierwszy uruchomił procedurę żółtej kartki i w przeciwieństwie do propozycji zmian w dyrektywie o pracownikach delegowanych Komisja postanowiła wycofać się ze swojej propozycji.

Rozdział 8.

Ponadnarodowe układy ramowe. Stan obecny i propozycje regulacji prawnych

Do najważniejszych instytucji prawa pracy, które pojawiły się i rozwinęły w ostatnich dziesięcioleciach należą bez wątpienia ponadnarodowe układy ramowe zawierane dla przedsiębiorstw oraz grup przedsiębiorstw o charakterze transgranicznym. Nierzadko ich postanowienia są adresowane również do kontrahentów i dostawców, którzy wraz z samym przedsiębiorstwem współtworzą szeroko rozumianą sieć²². Najczęściej układy tworzą jednolite warunki zatrudnienia dla osób wykonujących pracę w różnych państwach (między którymi mogą występować dość istotne różnice w zakresie standardów zatrudnienia).

Zmianom w sferze gospodarczej, w tym procesom globalizacyjnym, towarzyszą przekształcenia w prawie pracy. Znajdują one wyraz w regulacjach tworzonych na poziomie unijnym i krajowym (pracownicy delegowani, prawo właściwe). Do zmienionych warunków muszą się dostosowywać również partnerzy społeczni. Podmioty reprezentujące pracowników w naturalny sposób będą dążyć do wykreowania jednolitych rozwiązań dla złożonych struktur organizacyjnych. Efektem takiego oddziaływania mogą być jednostronne akty tworzone przez przedsiębiorstwa lub ich grupy (kodeksy dobrych praktyk), lecz przede wszystkim układy (porozumienia) zawierane na poziomie całego podmiotu. W tym drugim przypadku można mówić o instytucji będącej efektem dialogu społecznego, która może stanowić wyraz kompromisu między potrzebami pracodawców a oczekiwaniami osób zatrudnionych. Zakres terytorialny układów z reguły będzie stanowić pochodną zakresu działania przedsiębiorstwa lub grupy. W niektórych przypadkach może się on ograniczyć do terytorium Unii Europejskiej. Coraz częściej będzie jednak wywierać skutki prawne również na terytorium państw niebędących członkami UE, w tym również państw nieeuropejskich. Zresztą to właśnie poza obszarem UE, ze względu na niski poziom standardów zatrudnienia, rola układów ramowych może się okazać szczególnie doniosła. Potwierdzeniem praktycznego znaczenia układów jest liczba ok. 300 porozumień, które zostały dotychczas zawarte.

Ponadnarodowe układy ramowe, z którymi wiąże się tak duże oczekiwania, są jednocześnie źródłem zasadniczych trudności praktycznych, wątpliwości konstrukcyjnych. Obecnie ich powodem jest m.in. brak regulacji dotyczących zawierania i funkcjonowania porozumień. Partnerzy społeczni nie dysponują instrumentami prawnymi, z których mogliby skorzystać, negocjując umowę czy też podejmując próbę rozwiązania konfliktów powstających na jej gruncie. Prowadzi to do sformułowania pytań, czy należy podjąć próbę stworzenia ram

²² Trzon grupy przedsiębiorstw tworzą podmiot kontrolujący oraz jednostki zależne, między którymi występują relacje o charakterze korporacyjnym. Jednostki należące do grupy współpracują z podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami. W tym zakresie relacje mają charakter kontraktowy.

prawnych dla układów ponadnarodowych, jaką konstrukcją prawną należałoby się posłużyć oraz jaki miałby być kształt ewentualnej regulacji. Zagadnienie to było przedmiotem zainteresowania doktryny prawa pracy (Ales et. al. 2006; Papadakis 2008; Rodriguez et. al. 2011; Jaspers 2012; Adamczyk, Surdykowska 2012a; Marassi 2016). Jego efektem jest kilka raportów zawierających propozycje rozwiązań (w tym tzw. Raport Sciarry, Sciarra, Fuchs, Sobczak 2014). Ostatni raport, przygotowany w ramach projektu *Building an enabling environment for voluntary and autonomous negotiations at transnational level between Trade unions and multinational companies*²³ (ETUC 2016) realizowanego przez Europejską Konfederację Związków Zawodowych zawiera przykładowe rozwiązania, które mogłyby się znaleźć w ewentualnej regulacji prawnej dotyczącej dobrowolnych ram prawnych dla ponadnarodowych układów ramowych²⁴.

Ze względu na brak jednolitych ram prawnych dla funkcjonowania porozumień transgranicznych oceny stanu obecnego można dokonywać przede wszystkim odwołując się do umów, które zostały zawarte i funkcjonują. Dyskusyjny jest przede wszystkim ich charakter prawny (Orlandini 2016). Może być on różny w zależności od okoliczności, w jakich porozumienie zostało zawarte oraz dalszych działań jego stron (i innych podmiotów zaangażowanych). Porozumienie może wywoływać takie skutki prawne jak typowe porozumienia lub układy zbiorowe, w szczególności może mieć charakter normatywny, jeżeli zostało zawarte zgodnie z obowiązującą w danym porządku prawnym procedurą. Powyższą sytuację należy jednak uznać za wyjątkową. Co więcej, z reguły brak będzie podstaw prawnych do rozszerzania skuteczności układu na inne jurysdykcje. Inną możliwością to przeniesienie postanowień układu ramowego za pomocą porozumień (układów) zbiorowych zawieranych na poziomie krajowym. Charakter porozumień (układów) implementujących powinien być zgodny ze standardami krajowymi. Problemem jest jednak konieczność podjęcia dodatkowych działań – z reguły na poziomie podmiotów zależnych, które nie zawsze są zainteresowane podwyższaniem standardów zatrudnienia²⁵. Wreszcie, za typową sytuację można uznać zawarcie układu ramowego, który – z braku dodatkowej podstawy prawnej – będzie stanowił umowę skuteczną między jej stronami. Jej charakter prawny, a w szczególności wpływ na sytuację pracowników, będą uzależnione od uzgodnień między stronami. Nie można natomiast wykluczyć, że układ będzie stanowił swoistą deklarację

²³ Raport stanowi główną podstawę wniosków i propozycji zaprezentowanych w niniejszym rozdziale.

²⁴ Przedmiotem regulacji byłyby przede wszystkim europejskie układy ramowe. Projekt w pewnym stopniu nawiązuje do propozycji znajdujących się w tzw. Raporcie Sciarry.

²⁵ Trzeba też pamiętać o zasadniczych różnicach, gdy chodzi o charakter porozumień zbiorowych w poszczególnych systemach prawnych. Mogą one mieć charakter normatywny, stanowiąc bezpośrednią podstawę roszczeń pracowniczych (wszystkich pracowników albo tylko pracowników zrzeszonych w organizacji będącej stroną) albo być umowami skutecznymi *inter partes*.

wartości, nie będąc natomiast podstawą indywidualnych roszczeń pracowniczych²⁶ (chyba że sam układ będzie przewidywał np. mechanizm rozwiązywania ewentualnych sporów)²⁷. Brak wyraźnych gwarancji w zakresie charakteru prawnego układu niewątpliwie wpływa na skuteczność i efektywność tej formy kształtowania warunków zatrudnienia.

Kluczowym problemem jest podmiotowa strona układów ramowych. Dotyczy to zarówno strony pracowniczej, jak i pracodawczej. Po stronie pracowniczej zwraca uwagę różnorodność podmiotów zawierających układy. Są to nie tylko związki zawodowe, lecz również europejskie rady zakładowe (a nawet, choć stosunkowo rzadko, przedstawicielstwa wybierane na poziomie krajowym). Dobór podmiotu reprezentującego pracowników może zależeć od wielu czynników, w tym charakteru relacji w danym przedsiębiorstwie (grupie) czy też tradycji panującej w kraju, w którym znajduje się podmiot kontrolujący. Nie można wreszcie wykluczyć różnych form współdziałania związków zawodowych oraz przedstawicielstw pozazwiązkowych. Podstawowa wątpliwość w przypadku przedstawicieli wybieranych dotyczy ich mandatu do prowadzenia rokowań zbiorowych. Europejskie rady zakładowe są bowiem tworzone głównie z myślą o udziale w procedurach informacyjno-konsultacyjnych, podczas gdy w przypadku związków zawodowych prawo do prowadzenia rokowań zbiorowych należy uznać za jeden z kluczowych elementów wolności zrzeszania się. Jednocześnie trzeba jednak pamiętać, że podejmując negocjacje w sprawie układu ramowego, partnerzy społeczni dysponują dość dużą swobodą, a udział w negocjacjach opiera się z reguły na wzajemnym uznaniu. Podobnie należy ocenić mandat negocjacyjny związków zawodowych (Zimmer 2016) oraz zarządu centralnego, który z reguły negocjuje w imieniu podmiotów zależnych (choć nie zawsze dysponuje formalnym umocowaniem). Biorąc udział w negocjacjach i zawierając układ, dany podmiot stwierdza, że jest w stanie zagwarantować realizację umowy. W przypadku zarządu centralnego uzasadnieniem mogą być instrumenty korporacyjne przysługujące podmiotom zależnym.

Gdy chodzi o zakres podmiotowy układu, stosowane są formuły otwarte (układ jest zawierany dla wszystkich podmiotów wchodzących w skład grupy, ewentualnie dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa czy też grupy) albo technika listy określającej krąg podmiotów podlegających układowi. Lista nie musi obejmować wszystkich jednostek wchodzących w skład grupy, co jednak będzie rodzić pytanie o przyczyny takiego ograniczenia. Układ może też wprowadzać ograniczenia jego terytorialnego (geograficznego) zakresu. Najbardziej złożony wydaje się problem stosowania standardów zatrudnienia do podmiotów zewnętrznych (kontrahentów). W ich przypadku układ może np. uzależniać nawiązywanie relacji handlowych

²⁶ Z punktu widzenia przedsiębiorstwa równie poważne konsekwencje w sferze wizerunkowej może powodować już sam zarzut naruszenia porozumienia.

²⁷ Odrębnym problemem jest kwestia prawa właściwego. Można mieć zasadnicze wątpliwości, czy porozumienia ramowe powinny być traktowane po prostu jako umowy.

od stosowania określonych warunków pracy i płac (praktyczna weryfikacja może się jednak okazać dość trudna). Podmioty należące do grupy mają np. weryfikować polityki (standardy) stosowane przez potencjalnych kontrahentów albo wymagać zobowiązania się do przestrzegania tych standardów. W niektórych układach występuje jedynie zobowiązanie do zapoznania kontrahentów ze standardami obowiązującymi w grupie.

Przebieg negocjacji, forma układu oraz czas jego obowiązywania zależą od samych zainteresowanych. Mogą oni również określić zasady ogłaszania i dystrybucji tekstu układu, a także stworzyć mechanizm oceny jego funkcjonowania. Od stron zależy wreszcie sama treść układu. Partnerzy społeczni mogą gwarantować przestrzeganie praw podstawowych. Mogą również stworzyć różnego rodzaju mechanizmy ochronne w związku z przekształceniami dokonującymi się po stronie podmiotu zatrudniającego (porozumienia restrukturyzacyjne). Strony układu mogą też określić autonomiczny mechanizm rozwiązywania ewentualnych sporów, spowodowanych np. zarzutami nieprzestrzegania postanowień układu adresowanych wobec pracodawców wchodzących w skład grupy. Przykładem są różnego rodzaju procedury mediacyjne. We wszystkich wspomnianych sferach partnerzy społeczni korzystają z daleko idącej swobody, która może być ograniczana ze względu na konflikt z normami prawa UE lub konieczność stosowania w danej sprawie przepisów krajowych (np. wymuszających swoją właściwość). Z jednej strony swoboda, jaką dysponują podmioty negocjujące układ, odpowiada naturze dialogu społecznego i umożliwia dostosowanie umowy do okoliczności, w jakich jest ona zawierana. Z drugiej strony prowadzi to do zasadniczego zróżnicowania układów. Gwarantowany przez nie poziom ochrony nie jest jednolity. Niektóre z nich ograniczają się do dość ogólnych (żeby nie powiedzieć ogólnikowych) postanowień. Jeszcze większym problemem jest brak efektywnych mechanizmów informowania o treści układów oraz eliminowania ewentualnych naruszeń. W rezultacie nie wszystkie podmioty teoretycznie objęte zakresem stosowania układu znają jego treść (dotyczy to w większym stopniu kontrahentów zewnętrznych, ale również podmiotów z grupy). Pojawiają się wreszcie pytania, czy w razie nieprzestrzegania układu są możliwe roszczenia zainteresowanych pracowników, czy też roszczenia przysługują tylko stronom układu, czy wreszcie odpowiedzialność podmiotu naruszającego ma głównie charakter moralny (negatywny wpływ na wizerunek pracodawcy). Brak jest wreszcie instrumentów wspierających sam proces negocjacji oraz stosowania układu.

Powyższe uwagi uzasadniają tezę, że brak nawet ogólnej regulacji ponadnarodowych układów ramowych ma negatywny wpływ na sytuację i rozwój tej ważnej instytucji prawa pracy. Funkcjonowanie układów ramowych zależy przede wszystkim od dobrej woli partnerów społecznych. Ci są z kolei pozbawieni wsparcia koncepcyjnego i organizacyjnego. Przemawia to za koniecznością stworzenia odpowiednich ram formalnych.

W naturalny sposób prowadzi to do pytania o charakter aktu, który miałby w jakimś zakresie uregulować problematykę układów ramowych (ETUC 2016: 14-16). Posłużenie się instrumentem z zakresu *soft law* wydaje się niewystarczające z punktu widzenia sygnalizowanych celów regulacji. Pozostają więc narzędzia o charakterze *stricte* prawnym. Te jednak mogą wprowadzać rozwiązania, które byłyby dla partnerów wiążące lub pozostawiać tym ostatnim swobodę, gdy chodzi o możliwość skorzystania z przewidzianych mechanizmów i procedur. Biorąc pod uwagę charakter negocjacji prowadzonych na poziomie ponadnarodowym (wysoki poziom autonomii partnerów społecznych), a także fakt, że podstawowym celem powinno być dążenie do ułatwiania rokowań mających na celu zawieranie układów ramowych, należy opowiadać się za tym drugim rozwiązaniem: stworzeniem mechanizmów prawnych, z których partnerzy społeczni będą mogli skorzystać, jeśli uznają, że może to mieć pozytywny wpływ na samo zawarcie układu oraz jego późniejsze funkcjonowanie (dobrowolne ramy prawne). Decyzja o ich wykorzystaniu powinna być już jednak wiążąca w tym sensie, że żadna ze stron nie powinna mieć możliwości późniejszego wycofania się z zastosowanego mechanizmu prawnego. Brak wystarczających podstaw prawnych, aby tak projektowanym ramom prawnym nadać formę rozporządzenia lub dyrektywy. Dlatego proponuje się zastosowanie formy decyzji, która byłaby wiążąca w całości i nie wskazywałaby adresatów (ETUC 2016: 64; Sciarra, Fuchs, Sobczak 2014). Podstawą dla wydania decyzji byłby art. 152 TFUE. Zaproponowana koncepcja, jakkolwiek pozwala uniknąć problemów związanych ze stosowaniem techniki rozporządzenia lub dyrektywy, jest źródłem licznych wątpliwości prawnych.

Dominuje przekonanie, że głównym negocjatorem układów po stronie pracowniczej powinny być związki zawodowe, co odpowiada podstawowemu podziałowi kompetencji między podmiotami związkowymi a przedstawicielstwami wybieranymi. Dostrzega się jednak rolę tych ostatnich, w tym ich zaangażowanie w negocjowanie różnego rodzaju porozumień. Wydaje się, że europejskie rady zakładowe powinny być informowane o negocjacjach, w których również mogłyby w jakimś stopniu uczestniczyć. Rady miałyby do odegrania pewną rolę również na etapie funkcjonowania układów (ETUC 2016: 66). W przypadku związków zawodowych do rozstrzygnięcia pozostaje problem ich mandatu negocjacyjnego. Trudno byłoby go ukształtować (narzucić) w samej decyzji. Wskazywane są dwa rozwiązania. Europejskie federacje związków zawodowych mogłyby każdorazowo otrzymywać od zainteresowanych organizacji członkowskich upoważnienie do prowadzenia negocjacji. Mandat negocjacyjny mógłby wynikać również z ich statutów, które z góry zakładałyby udział w negocjowaniu umów transgranicznych (Zimmer 2016: 18). Gdy chodzi o przedsiębiorstwo lub grupę, które miałyby stać się stroną układu, mają one mieć charakter transgraniczny w tym sensie, że zatrudniają pracowników co najmniej w dwóch państwach członkowskich. Biorąc

pod uwagę, że chodzi o dobrowolne ramy prawne, które mają promować dialog społeczny, nie ma powodu, aby wprowadzać dodatkowe kryteria dotyczące liczby pracowników (jak ma to miejsce w przypadku europejskich rad zakładowych) czy też powiązań korporacyjnych. Podstawą udziału w negocjacjach będzie wzajemne uznanie partnerów społecznych, którzy na początku rokowań przedstawiają swój mandat do ich prowadzenia ETUC 2016: 66-68, 79-80). Zarząd centralny mógłby negocjować układ w imieniu wszystkich jednostek zależnych, następnie ponosząc odpowiedzialność za realizację umowy.

Rozważana regulacja powinna określić wymogi formalne, jakim ma odpowiadać układ (data zawarcia, czas obowiązywania, procedura renegocjacji, zmiany i rozwiązania) (ETUC 2016: 80). Układ powinien być odpowiednio podpisany. Należy też wskazać język (języki) oficjalne, w tym w celu rozstrzygnięcia ewentualnych sporów. Nie planuje się natomiast, aby przyszła regulacja wpływała na merytoryczną stronę układów. Ich przedmiot będzie uzależniony od decyzji stron. Trzeba natomiast zagwarantować, że układy (zgodnie z ich istotą) będą się przyczyniać do promocji odpowiednich warunków zatrudnienia. Dlatego konieczne jest zastrzeżenie, że w razie konfliktu postanowień układu z innymi aktami kształtującymi warunki pracy, należy stosować postanowienia korzystniejsze dla pracowników. Pojawia się natomiast wątpliwość, czy dopuszczalne jest stosowanie klauzul, które wskazywałyby postanowienia znajdujące zastosowanie w razie ewentualnego konfliktu (ETUC 2016: 70-71, 81).

Ważne jest wreszcie określenie zakresu stosowania układu (lista podmiotów zależnych, które będą objęte gwarancjami) oraz mechanizmu jego weryfikacji. Decyzja mogłaby wskazywać zasady modyfikacji listy, a nawet tworzyć mechanizm automatycznego rozszerzenia układu na podmioty spełniające określone warunki (np. zależność korporacyjna). To ostatnie rozwiązanie wydaje się jednak mało prawdopodobne. Można wreszcie wskazać co najmniej trzy potencjalne rozwiązania dotyczące kontrahentów zewnętrznych. Po pierwsze, decyzja w tej sprawie może należeć do samych stron porozumienia. Po drugie, może istnieć obowiązek informowania kontrahentów o standardach wynikających z układu (i zachęcania ich do stosowania tych standardów). To rozwiązanie pozwala osiągnąć pewne rezultaty; jest przy tym realistyczne. Po trzecie, można wyraźnie przewidzieć, że warunkiem nawiązywania relacji handlowych będzie przestrzeganie układu. Ten mechanizm byłby jednak trudny do wprowadzenia i egzekwowania, już choćby ze względu na problemy towarzyszące weryfikacji działań podmiotów zewnętrznych.

Najdalej idącą ochronę gwarantowałyby uznanie, że układy ramowe wywołują takie same skutki prawne jak porozumienia zbiorowe przewidziane w wewnętrznych porządkach prawnych. Oznaczałoby to jednak zasadniczą zmianę całego systemu negocjacji zbiorowych, a nawet źródeł prawa. Trudno byłoby zaakceptować tak daleko idącą ingerencję, zwłaszcza

wobec wyłączenia prawa koalicji z kompetencji prawodawczej Unii Europejskiej. Dużo bardziej prawdopodobna wydaje się formuła porozumienia, które samoistnie nie stanowi podstawy indywidualnych roszczeń pracowniczych, wymagając transpozycji. Uzasadniona wydaje się natomiast jakaś forma rejestracji układów, która przyczyni się do przejrzystości systemu, ułatwiając dystrybucję informacji na temat treści zawieranych umów. Będzie to służyć ochronie zarówno podmiotów objętych zakresem stosowania układu, jak i osób trzecich. Mechanizm rejestracji mogłaby określać, w porozumieniu z europejskimi partnerami społecznymi, Komisja Europejska. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się ogólnodostępna strona internetowa w formie bazy danych. Należy określić procedurę dostarczania danych oraz zagwarantować, że będą one łatwo dostępne. Ważne jest wprowadzenie wymogu wskazywania oficjalnych wersji językowych układu. Co istotne, rejestracja nie miałaby stanowić warunków skuteczności prawnej samego porozumienia (ETUC 2016: 74, 81).

Kwestią o kluczowym znaczeniu jest mechanizm rozwiązywania sporów mogących powstać na gruncie układu. Mechanizm ten powinien w pewien sposób abstrahować od charakteru samego porozumienia, gwarantując pewną procedurę, niezależnie od tego, czy układ może być traktowany jako źródło prawa czy tylko w kategoriach umownych. Powyższy warunek spełnia procedura mediacyjna. Jej kształt mogliby określać europejscy partnerzy społeczni w porozumieniu z Komisją Europejską. Proponuje się stworzenie trzech list mediatorów, aby zapewnić udział przedstawicieli pracowników, przedstawicieli pracodawców oraz neutralnych mediatorów. Na każdej z list miałyby się znaleźć mediator z co najmniej jednego państwa członkowskiego (ETUC 2016: 72-73, 81).

Odrębną kwestią jest, że członkom delegacji pracowniczych należy zapewnić odpowiednią ochronę, tzn. ochronę na poziomie analogicznym do gwarantowanej przedstawicielom pracowników w prawie krajowym, chyba że wyższy poziom ochrony wynika z przepisów państwa, w którym ma siedzibę zarząd centralny lub na terytorium którego są prowadzone negocjacje. Powyższe dotyczy również ułatwień w wykonywaniu funkcji (przykładem czas wolny na udział w spotkaniach z pracodawcą) (ETUC 2016: 81-82).

Podsumowując, brak ram prawnych stanowi przeszkodę w rozwoju ponadnarodowych układów ramowych. Dlatego jest uzasadnione, aby zaproponować rozwiązania prawne, z których partnerzy społeczni będą mogli korzystać zarówno na etapie negocjowania układu, jak i jego stosowania. Dużym problemem jest wybór rodzaju aktu prawnego, który wprowadzałby proponowane regulacje. Obecnie przeważa koncepcja decyzji wiążącej w całości i nieokreślającej jej adresatów. Rozwiązanie to budzi jednak istotne wątpliwości prawne. Jeśli chodzi o treść regulacji, należy zaproponować konstrukcje ułatwiające prowadzenie negocjacji i informowanie o treści układu, a także stworzyć mechanizm rozstrzygnięcia potencjalnych konfliktów. Nie jest natomiast konieczne przesądzenie charakteru

prawnego układów, które, podobnie jak obecnie, mogą być zawierane w różnych okolicznościach i wywoływać różne skutki prawne. Przyjęcie takiej formuły interwencji z jednej strony pozwoli wyeliminować część dostrzeganych obecnie problemów, z drugiej strony jest natomiast realistyczne, pozostawiając nadzieję na kontynuację prac.

Rozdział 9.

Oddziaływanie TCA w wybranych branżach usługowej, metalowej i spożywczej niektórych państw członkowskich Unii Europejskiej – analiza przypadków znaczących

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badań empirycznych nad funkcjonowaniem TCA w praktyce. Badania zostały zrealizowane przez organizacje partnerskie uczestniczące w projekcie. Metodologia badania zakładała przeprowadzenie wywiadów na wpół ustrukturyzowanych z użyciem kwestionariusza opracowanego przez Lidera z przedstawicielami stron stosunków pracy (przedstawiciele zarządu oraz reprezentacji pracowniczej). Badacze²⁸ realizujący krajowe studia przypadków dokonali wyboru celowego przedmiotu badania w trzech krokach: 1) identyfikacja pośród znanych Komisji Europejskiej (wg ostatecznego stanu jej listy) TCA – podpisanych przez korporacje ponadnarodowe, prowadzących działalność na terenie danego państwa (nie miał w tym wypadku znaczenia kraj macierzysty korporacji ponadnarodowej, warunkiem wystarczającym było prowadzenie operacji przez co najmniej jedną spółkę zależną), czyli określenie „szerokiej listy”, 2) rozpoznanie na „szerokiej liście” przedsiębiorstw reprezentujących trzy branże wytypowane do badania (usługową, metalową i spożywczą), czyli ustalenie „wąskiej listy”, oraz 3) selekcja „wąskiej listy” tych przypadków, które badacze – kierując się swoją wiedzą ekspercką, doświadczeniem badawczym i znajomością lokalnego otoczenia – decyzją własną uznali za optymalne. W każdym z krajów objętych badaniem przeprowadzono studia trzech przypadków, przy czym każdy z nich dotyczył odrębnego przedsiębiorstwa, z wyjątkiem Chorwacji, w której ze względu na rozmiar i strukturę gospodarki ograniczono się do jednego studium (w sektorze usługowym), jednak w tym przypadku przebadano aż 3 TCA obowiązujące w jednym przedsiębiorstwie. Ostatecznie próba przedstawiała się następująco.

Tab. 4. Studia przypadków wg lokalizacji i branży

Kraj	Przypadek
Chorwacja	UniCredit
Polska	Alstom
	Pernod Ricard
	Suez Environment
Rumunia	ArcelorMittal

²⁸ Krajowe studia przypadków wykonali: Igor Samardzija (Chorwacja), Barbara Surdykowska (Polska), Diana Chelaru (Rumunia), Stephane Portet (Wlk. Brytania) oraz Francesco Lauria i Antonio Famiglietti (Włochy).

	Carrefour
	UniCredit
Wlk. Brytania	EDF
	Sodexo
	Unilever²⁹
Włochy	Ferrero
	Inditex
	Whirlpool

W dalszej części rozdziału zostaną omówione kolejne studia przypadków.

9.1. Chorwacja, Zagrebačka banka, UniCredit

W przypadku Chorwacji do badania wybrano trzy TCA podpisane w UniCredit Group S.p.A. z siedzibą we Włoszech. Grupa UniCredit działa w 17 państwach i zatrudnia łącznie ponad 142000 pracowników. Trzy analizowane porozumienia to:

- Wspólna Deklaracja w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego z dnia 16 grudnia 2008 r., zawarta pomiędzy Radą Europejską UniCredit oraz przedstawicielami działu zasobów ludzkich Grupy UniCredit;
- Wspólna Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji z dnia 14 maja 2009 r., zawarta pomiędzy Radą Europejską UniCredit oraz przedstawicielami działu zasobów ludzkich Grupy UniCredit;
- Wspólna Deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży z dnia 27 maja 2015 r., zawarta pomiędzy Radą Europejską UniCredit oraz przedstawicielami działu zasobów ludzkich Grupy UniCredit.

Korporacja ta kontroluje w Chorwacji bank Zagrebačka, zatrudnia on 4100 pracowników i kontroluje 27,6% tamtejszego rynku bankowego. Zagrebačka jest także właścicielem UniCredit Bank d.d. Mostar w Bośni i Hercegowinie, który posiada 24% udział w rynku.

Stosunki pracy w banku Zagrebačka są charakteryzowane jako dobre, w przedsiębiorstwie działa jedna organizacja związkowa, Związek Zawodowy Pracowników Bankowości

²⁹ Zaliczenie Unilevera do branży metalowej może budzić wątpliwości, jednak w szerokim profilu działalności korporacji można doszukać się działalności związanej z tym właśnie sektorem. Za decyzją o włączeniu tej korporacji do badania przemawiały względy praktyczne, związane z trudnościami w pozyskaniu doń przedsiębiorstwa bardziej dla tego sektora reprezentatywnego.

i Finansów w Chorwacji – Oddział Związku Zawodowego Banku Zagrebačka (SBF - SP ZABA). SBF należy do największej chorwackiej konfederacji związkowej “Nezavisni hrvatski sindikati” oraz UniFinance. SBF ZABA ma 1300 członków, co oznacza 31% stopę uzwiązkowienia. W Banku obowiązuje układ zbiorowy, podpisany w 2002 r., pierwsze tego rodzaju porozumienie w chorwackim sektorze bankowym, które jest corocznie poddawane przeglądowi. Stosunki pracy w sektorze bankowym są zdecentralizowane, toczą się tylko na poziomie zakładowym. W Chorwacji nie zawarto branżowego układu zbiorowego. SBF – SP ZABA sprawuje rolę rady pracowników. Trzy TCA obowiązujące w UniCredit zostały zawarte w następujących okolicznościach: stroną, która je zawarła w imieniu pracowników jest UEWC (UniCredit’s EWC), czyli ERZ (utworzona na prawie włoskim i w odniesieniu do Dyrektywy 94/45/WE w 2007 r. W jej skład wchodzi 44 członków z 22 państw). Wszystkie trzy TCA zawarto z inicjatywy zarządu. Wspólna deklaracja w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego (2008) odnosi się do dwóch dokumentów: wspólnej deklaracji europejskich partnerów społecznych w sektorze bankowym w sprawie uczenia się przez całe życie (2003) oraz Zalecenia nr 195 Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) dotyczącego rozwoju zasobów ludzkich: kształcenie, szkolenie i uczenie się przez całe życie (2004). Wspólna Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji (2009) odnosi się do wspólnej deklaracji europejskich partnerów społecznych w sektorze bankowym dotyczącej spraw zatrudnienia i społecznych w europejskim sektorze bankowym: wybrane aspekty dotyczące CSR (2005). Wspólna Deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży (2015) została przyjęta przez grupę sterującą UNI Finance 9 czerwca 2010 r.

Zakres tematyczny Wspólnej deklaracji w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego skoncentrowany jest wokół zagadnień „uczenia się przez całe życie”. Wspólna Deklaracja w sprawie równych szans i niedyskryminacji skupia się na kwestiach zarządzania różnorodnością, ma służyć za „układ odniesienia w kształtowaniu kultury korporacyjnej”. Obie deklaracje mają charakter ogólnej, miękkiej regulacji wpisującej się w nurt Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Najnowsza Wspólna Deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży jest porozumieniem o bardziej skonkretyzowanym przedmiocie i większym ciężarze gatunkowym. Dotyka realnego problemu, z jakim zmagają się sektor bankowy, szczególnie w segmencie detalicznym, będącego następstwem procesu finansjalizacji i jej negatywnych skutków społeczno-ekonomicznych. W dokumencie tym można m.in. przeczytać, że „w warunkach szybko zmieniającego się globalnego otoczenia UniCredit i Przedstawiciele Pracowników w UEWC łączy przekonanie o kluczowej roli doskonałej i kompetentnej obsługi klienta dla osiągnięcia przez Grupę zrównoważonego i długotrwałego powodzenia”. Podstawowe zasady określone w Deklaracji obejmują: koncentrację na klientach, rozwój pracowników, zrównoważone produkty, organizacyjne

rzządzenie (*governance*) oraz sprawiedliwą i przejrzystą kulturę przedsiębiorczości. O ile realizacja dwóch starszych deklaracji nie jest poddana systematycznej obserwacji i ocenie, to proces wdrażania Deklaracji w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży skutkuje „pączkowaniem” z niej autonomicznych regulacji szczegółowych, czego przykładem jest przyjęcie w kwietniu 2016 r. we Włoszech przez tamtejsze związki zawodowe oraz zarząd UniCredit S.p.A. „Protokołu w sprawie świadczeń socjalnych w miejscu pracy i polityk marketingowych”. Należy zaznaczyć, że w samej Chorwacji na poziomie banku Zagrebačka związki zawodowe (SBF – SP ZABA) oraz dział zarządzania zasobami ludzkimi podpisały w kwietniu 2017 r. porozumienie w celu wdrożenia postanowień Deklaracji. Proces negocjacji ograniczył się do dwóch spotkań, na których dopasowywano treść Porozumienia do specyfiki rynku chorwackiego. Z treścią Porozumienia i Deklaracji o odpowiedzialnej sprzedaży zapoznani zostali wszyscy pracownicy banku Zagrebačka, a jej stosowanie jest obowiązkowe dla wszystkich pracowników. Deklarację o odpowiedzialnej sprzedaży wdrożono także w UniCredit Bank d.d. Mostar. Niestety, pracownicy nie znają treści dwóch starszych deklaracji, co jest uzasadnione „brakiem motywacji, kryzysem finansowym oraz zmianami wewnątrz Grupy UniCredit”.

9.2.1. Polska, Alstom

W Polsce spośród trzech wybranych do badania przypadków, branżą metalową reprezentuje Alstom. Alstom, w swojej obecnej postaci istnieje od 2000 r., po przejęciu całkowitej kontroli nad utworzonym ABB z joint-venture pod nazwą ABB Alstom Power. Od tamtej pory korporacja specjalizowała swój profil działalności, m.in. pozbywając się stoczni (2006) i segmentu energetycznego (2015), co miało także swoje konsekwencje w wielkości zatrudnienia, które znacząco spadło.

Alstom pojawił się w Polsce w 1997 r., kiedy przejął zakłady Konstal z Chorzowa, produkujące pojazdy szynowe. W 2000 r. stan posiadania powiększył się o Zamech w Elblągu oraz Dolmel we Wrocławiu, zakupione od państwa na początku lat 90. XX w. przez ABB. Obecnie Alstom zatrudnia w Polsce ponad 1000 pracowników w fabryce w Chorzowie oraz centrum serwisowym Pendolino w Warszawie. Konstal jest zakładem wyspecjalizowanym, prowadzącym produkcję tramwajów oraz pojazdów metra.

Ogólny kształt stosunków pracy w Alstom w Polsce jest charakteryzowany przez związkowców jako zadowalający, choć gorszy niż na szczeblu całej korporacji, który jest ważnym układem odniesienia, nie tylko porównawczym, ale i normatywnym. Świadczą o tym następujące wypowiedzi: „Negocjacje zazwyczaj kończą się kompromisem. Na sukces negocjacji krajowych duży wpływ mają negocjacje ponadnarodowe” (Lider związkowy

Alstom Konstal), czy: „Ogólny klimat na szczeblu korporacji jest lepszy niż na szczeblu krajowym, gdzie zarząd unika prawdziwych negocjacji i stosuje kruczki prawne w celu osłabienia np. zapisów Układu Zbiorowego” (Lider związkowy Elbląg).

Alstom w Polsce podpisał Deklarację Odpowiedzialnego Biznesu członków Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Polsce. Alstom w Polsce jest również członkiem The Global Compact Network Poland.

Przedmiotem studium jest TCA p.n. *Porozumienie w sprawie przewidywanych zmian lub rozwoju w Alstom*, podpisany 24 lutego 2011 r., przez zarząd ALSTOM i Europejską Federację Metalowców (European Metalworkers' Federation, EMF). Porozumienie zostało zawarte na okres 3 lat z możliwością przedłużenia za obopólną zgodą, co jednak nie nastąpiło głównie ze względu na fakt nabycia części korporacji (Alstom Power) przez General Electric (GE). TCA został podpisany w reakcji na restrukturyzację, a inicjatywa pochodziła od związków zawodowych. Ze względu na szeroką skalę restrukturyzacji chodziło o wynegocjowanie porozumienia dotyczącego przewidywania przyszłych zmian, tak aby nie stawiać pracowników przed faktem dokonanym. Negocjacje prowadził EMF, a delegacja związkowa była wyłoniona zgodnie z wewnętrznymi zasadami EMF (przedstawiciele związków z państw, w których jest największa liczba pracowników korporacji ponadnarodowej). Negocjacje składały się z około 6 spotkań.

Celem porozumienia było:

- podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i zrównoważony rozwój,
- kontynuowanie dialogu z pracownikami i ich przedstawicielstwem związkowym,
- rozwój kompetencji pracowników zgodny ze strategią firmy,
- zwiększanie zatrudnialności pracowników.

Podstawowym celem porozumienia jest zagwarantowanie każdemu pracownikowi, niezależnie od pozycji zajmowanej w strukturze, prawa do ścieżki rozwoju zawodowego. Porozumienie wskazuje, że pierwszeństwo zastosowania znajdują wszelkie lokalne układy zbiorowe lub porozumienia w sytuacji, gdy są bardziej korzystne dla pracowników.

Porozumienie wskazuje, że wszelkie restrukturyzacje zatrudnienia winny być negocjowane ze związkami zawodowymi w dobrej wierze i z podstawowym celem uniknięcia zwolnień. Do innych działań, które powinny być podejmowane, należą:

- wspieranie dobrowolnej mobilności pracowników pomiędzy poszczególnymi oddziałami,
- programy dobrowolnych odejść,
- wspieranie zakładania przez pracowników własnych firm,
- wspieranie innych projektów pracowników,

- finansowanie szkoleń, których ukończenie pomoże pracownikowi znaleźć nowe zatrudnienie w innym przedsiębiorstwie,
- wspieranie pracowników w poszukiwaniu alternatywnej pracy,
- wspieranie dobrowolnych transferów do innych przedsiębiorstw położonych w pobliżu (definicję geograficznej bliskości miano negocjować na poziomie lokalnym).

Porozumienie zakłada (pkt 5.1 i 5.2), że każdy pracownik ma prawo do corocznego spotkania, na którym z bezpośrednim przełożonym omówiona zostanie jego ścieżka kariery zawodowej, potrzeby kwalifikacyjne i kompetencyjne, a także poznane oczekiwania pracownika w tym zakresie. Na wniosek pracownika w spotkaniu może brać udział przedstawiciel związku zawodowego. Przełożeni mają być przeszkoleni, jak odbywać takie spotkania. Na spotkaniu pracownik winien przekazać swoje wnioski dotyczące wewnętrznej mobilności.

Strona związkowa dokonywała monitoringu wdrożenia porozumienia do momentu, w którym Alstom Power został zakupiony przez GE. Po tym przejęciu monitoring ustał, ze względu na to, że GE nie był zainteresowany kontynuowaniem (renegocjacjami) porozumienia. W opinii związkowców Porozumienie było wartością dodaną dla stosunków przemysłowych na poziomie krajowym. Jednak należy zauważyć, że główny wysiłek w rozpowszechnienie wśród pracowników wiedzy o Porozumieniu wkładała strona związkowa. Lider związkowy Elbląg podaje „Ja, jako członek ERZ, zrobiłem tłumaczenie i rozpowszechniłem to wśród wszystkich organizacji związkowych Alstom w Polsce”. Z kolei działania pracodawcy w celu rozpropagowania wśród pracowników wiedzy o istnieniu TCA określa jako „Nie za duże, był chyba tylko komunikat o tym fakcie”.

9.2.2. Polska, Pernod Ricard

Drugie studium przypadku wykonane w Polsce dotyczy Europejskiego Porozumienia w sprawie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w Pernod Ricard, podpisanego 7 stycznia 2014 r. przez Dyrektora Generalnego i Wiceprezesa Zarządu Pernod Ricard oraz sekretarza generalnego Europejskiej Federacji Pracowników Przemysłu Spożywczego, Rolnictwa i Turystyki, EFFAT).

Pernod Ricard powstał w 1975 r. Jest to obecnie druga po DIAGEO największa na świecie firma przemysłu spirytusowego. Posiada 101 lokalizacji produkcyjnych w 24 krajach świata (w tym w 11 państwach UE), zatrudnia łącznie 18500 osób, w tym 10 271 w państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EEA).

Pernod Ricard pojawił się na polskim rynku w latach 90. XX w., zakładając firmę dystrybuującą własne produkty. W 1999 r. przejął kontrolę nad Agros Holding – uzyskując

w ten sposób prawa do sprzedaży za granicą zarejestrowanych przez Agros większości polskich marek alkoholowych. W 2001 r. zakupiła za równowartość ok. 82 mln EUR. 80% akcji przedsiębiorstwa Wyborowa SA w Poznaniu. W 2008 na skutek przejęcia szwedzkiego V&S korporacja stała się właścicielem Luksusowej SA w Zielonej Górze, dokąd ostatecznie przeniesiono w 2013 r. tron produkcji. Trzecią filią w Polsce jest Wyborowa Pernod Ricard Warszawa, która zajmuje się marketingiem oraz sprzedażą wszystkich międzynarodowych marek Grupy Pernod Ricard na polskim rynku.

Pernod Ricard podkreśla w swoich raportach rocznych przywiązanie do odpowiedzialności społecznej (CSR). Co dwa lata zlecajony jest przez centralną dyrekcję audyt mający na celu ustalenie poziomu zadowolenia pracowników. Według badań z 2013 r. 83% pracowników jest świadomych istnienia modelu S&R³⁰, a 90% uważa że pracuje w społecznie odpowiedzialnej organizacji. Od 2003 r. korporacja jest sygnatariuszem UN Global Compact. Podkreśla także kierowanie się jego zasadami w relacjach z poddostawcami w ramach Polityki Odpowiedzialnych Zamówień (Responsible Procurement Policy).

W odniesieniu do relacji zbiorowych na poziomie europejskim zauważalna jest słabość kontaktów związkowych. Jak podkreśla związkowy koordynator EFFAT, znaczna część członków istniejącej od 1999 r. europejskiej rady zakładowej (ERZ) to osoby niezwiązkiwane. Stosunki pracy w polskich filiach są zróżnicowane. Największą organizacją związkową jest NSZZ „Solidarność” w Zielonej Górze, zrzeszający ok. 30% ze 160-osobowej załogi. Branżowa organizacja OPZZ zrzesza ok. 20% pracowników, istnieją w tym zakładzie ponadto 2 małe niereprezentatywne organizacje związkowe. W zakładzie w Poznaniu zatrudnienie jest śladowe, nie więcej niż 30 osób i struktury związkowe przestały funkcjonować (stamtąd jednak wywodzi się przedstawicielka pracowników w ERZ). W 2001 r. w zakładzie poznańskim rozpoczęła się restrukturyzacja zatrudnienia w oparciu o program dobrowolnych odejść (PDO). Na 650 pracowników skorzystało z niego 400. W 2005 r. podjęto próbę zwolnienia kolejnych 60% załogi, żądając jednocześnie zawieszenia na 3 lata zakładowego układu zbiorowego. W wyniku akcji strajkowej związków (w tym strajku głodowego) zwolnienia grupowe zastąpiono przedłużeniem PDO. Obecnie punkt ciężkości zarządzania polskimi filiami znajduje się w centrum handlowo-dystrybucyjnym w Warszawie, gdzie zatrudnionych jest ok. 150 osób. Nie ma tam organizacji związkowej, natomiast według informacji pozyskanych z EFFAT z tej filii wywodzi się druga reprezentantka polskich pracowników w ERZ, będąca także m.in. członkiem zarządu Stowarzyszenia Przedsiębiorców „Polska Wódka”. Mimo traumatycznych doświadczeń związkowych związanych z konfliktami w Poznaniu, lider „Solidarności” w Zielonej Górze uważa, że obecnie dialog jest prowadzony

³⁰ R&S od „Responsibility and sustainability” (odpowiedzialność i zrównoważenie).

w sposób odpowiedzialny ze strony dyrekcji. Związki zawodowe są w trakcie negocjacji nad układem zbiorowym pracy (styczeń 2017). Niepokojące jest to, że liderzy związkowi nie mają wiedzy o tym, kto reprezentuje pracowników w ERZ. Niejasny jest także tryb desygnowania obecnych przedstawicieli.

Inicjatorem negocjacji nad TCA był zarząd centralny Pernod Ricard. Tematyka wpisywała się bowiem w politykę korporacji aktywnego wdrażania zasad CSR. Pierwotnie zaproszenie do negocjacji wystosowano do ERZ, ta nie czuła się uprawniona do prowadzenia takich rozmów, m.in. ze względu na wskazaną w poprzednim punkcie słabą reprezentatywność związkową i rolę negocjatora po stronie pracowników przejęła EFFAT. Warto zauważyć, że federacja ta uczestniczyła na pełnoprawnych zasadach także przy negocjowaniu porozumienia o ustanowieniu ERZ w 1999 r., co wskazuje na pewną ciągłość otwartego podejścia po stronie korporacji.

Delegacja pracownicza składała się z dwóch osób oraz dwóch członków ERZ w charakterze obserwatorów. Negocjacje odbyły się w trzech sesjach. Dodatkowo były liczne konsultacje pisemne. Ostatecznie umowę podpisali Dyrektor Generalny i Dyrektor Zasobów Ludzkich ze strony zarządu oraz Sekretarz Generalny EFFAT i jeszcze jeden przedstawiciel pracowników.

Wyjściowy tekst przedstawiony przez zarząd był rozbudowany. EFFAT był zwolennikiem przygotowania dużo krótszego tekstu. W rezultacie, końcowy tekst jest nadal długi, ale EFFAT osiągnął wzmocnienie roli związków zawodowych i pracowników. Poza tym procedura implementacji tego porozumienia została precyzyjnie zdefiniowana i uzgodniona. Strony umowy spotykają się co najmniej raz do roku, aby dyskutować o postępach i problemach towarzyszących wprowadzaniu porozumienia w życie w poszczególnych filiach europejskich. Porozumienie zostało zawarte na cztery lata. Na trzy miesiące przed wygaśnięciem porozumienia strony powinny przystąpić do ponownych negocjacji.

Porozumienie opisuje szereg działań podejmowanych przez korporację, takich jak popieranie zaangażowania pracowników w działalność z zakresu wolontariatu, wspieranie młodych artystów czy propagowanie odpowiedzialnego picia alkoholu. Jest w nim również zapis dotyczący konieczności wdrażania planów mających na celu poprawę dobrostanu psychicznego pracowników.

Porozumienie ma precyzyjnie opisane zasady wdrażania. Zarządy spółek zależnych zobowiązane są do przetłumaczenia tekstu i rozpowszechnienia go wśród pracowników. Co roku zarówno ERZ jak i EFFAT winny być poinformowane poprzez coroczne sprawozdanie o efektach wdrażania w poszczególnych lokalizacjach. Mimo że na stronie internetowej korporacji ponadnarodowej zamieszczona jest notka o fakcie podpisania TCA, to brak tam informacji o tym, jak postępuje jego wdrożenie w poszczególnych lokalizacjach krajowych. Co

więcej – tekstu samego porozumienia nie można znaleźć na stronie korporacji, nawet w zakładce dotyczącej CSR. Nie został on także umieszczony na stronie internetowej EFFAT. Widnieje tylko w bazie danych prowadzonej przez Komisję Europejską.

Z informacji uzyskanych od związkowego koordynatora ERZ wynika, że EFFAT próbuje zaktywizować dyrekcję centralną PR do konsultacji dotyczących kwestii ujętych w TCA. W 2015 r. odnosiło się to do następujących kwestii: informacja i konsultacja z pracownikami, negocjacje zbiorowe, wyznaczenie członków ERZ, stres w pracy, zatrudnienie młodych, ubezpieczenie na wypadek śmierci. Reakcja ze strony korporacji była jednak opieszła. W 2016 r. poruszono na nowo pięć pierwszych z ww. tematów, jak również kwestie restrukturyzacji i sytuacji osób zatrudnionych przez podwykonawców.

Z rozmów z liderami związkowymi w Zielonej Górze wynika, że nie posiadają oni wiedzy o istnieniu TCA, a w konsekwencji dotychczas nie przywoływali go w kontaktach z dyrekcją lokalną. W ocenie związków zawodowych dyrekcja lokalna (Zielona Góra) nie podjęła żadnych działań mających na celu upowszechnienie wśród pracowników wiedzy o porozumieniu.

W ocenie liderów związkowych, konieczne jest wzmocnienie krajowych organizacji branżowych, które – jeśli są afiliowane na poziomie europejskim – to poprzez kontakt ze związkowymi koordynatorami ERZ mają większe możliwości oddziaływania na członków ERZ z własnego kraju, nawet tych niezwiązkowionych, co wypada uznać za kwestię szczególnej wagi, ponieważ w toku przygotowywania studium przypadku członkinie ERZ z filii w Warszawie nie odpowiedziały na wystosowane do nich pytania. Identycznie zachował się polski dział ZL.

9.2.3. Polska, Suez Environment

Trzecie studium przypadku wykonane w Polsce dotyczy zawartego w korporacji Suez Environment „Porozumienia Grupy w sprawie równouprawnienia zawodowego mężczyzn i kobiet”, podpisanego 31 marca 2015 r. Sygnatariuszami Porozumienia byli Dyrektor Generalny za Suez Environment oraz przedstawiciele EPSU i IndustriAll za pracowników.

Suez Environment świadczy usługi publiczne, w szczególności zarządzanie dostawami wody pitnej dla ludności oraz kompleksową gospodarkę odpadami komunalnymi i przemysłowymi. Zatrudnia powyżej 80 tys. osób na całym świecie, z czego w tym w Europie (z wyłączeniem Francji) - 37,3%, a we Francji (wraz z departamentami zamorskimi) – 42,2%.

Grupa pod obecną nazwą istnieje od 2003 r. w wyniku organizacyjnego wyodrębnienia jej z konglomeratu *SUEZ Lyonnaise des Eaux*, którego korzenie sięgają 1858 r. (utworzenie przez Ferdynanda Lessepsa kompanii budowy Kanału Sueskiego). Do 2015 r. Suez

Environment operował w ponad 70 krajach świata pod 40 różnymi markami (w Polsce była to SITA). Obecnie działa pod jedną, własną nazwą. Grupa prowadzi swe operacje przede wszystkim w Europie (35% przychodów) oraz w samej Francji (34% przychodów).

W Polsce korporacja pojawiła się w 1992 r., przejmując prywatyzowane komunalne przedsiębiorstwa usług w zakresie utrzymania porządku i zieleni w miastach i gminach lub tworząc z samorządami spółki joint-venture. Początkowo działała pod markami ASMA i ASMABEL, później jako SITA, a obecnie pod nazwą własną. Jest czołowym operatorem na rynku gospodarki odpadami (komunalnymi, przemysłowymi i niebezpiecznymi) i utrzymania czystości w 22 miastach w Polsce. Od 2000 r. grupa znacząco inwestuje w działalność związaną z gospodarką odpadami przemysłowymi. Łącznie zatrudnia w Polsce ponad 2600 pracowników³¹.

W ocenie EPSU korporacja prowadzi dialog ze związkami zawodowymi na poziomie europejskim. W latach 2007-2014 w Suze, a później w GDF Suez podpisano 11 TCA dotyczących różnych tematów. Prawie natychmiast po wydzieleniu się Suez Environment z macierzystego konglomeratu utworzono tam w 2013 r. odrębną ERZ. Do uczestnictwa w radzie zaproszeni zostali przedstawiciele polskich pracowników przy zachowaniu bardzo elastycznej i korzystnej dla związków zawodowych formuły. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że w lokalizacjach korporacji w Polsce poziom zatrudnienia jest niezbyt wysoki – w większości przypadków na poziomie kilkudziesięciu osób – co powoduje, że reprezentacja związkowa jest słabo rozwinięta (nie ma etatowych liderów związkowych), występuje w niewielu filiach i nie posiada zorganizowanych struktur na poziomie ponadzakładowym.

Negocjowanie porozumienia było wspólną inicjatywą zarządu centralnego oraz EPSU, wynikało z podpisania analogicznego TCA w 2012 r. w GDF Suez i chęci zachowania takich samych standardów w samodzielnej już Suez Environment.

Przedmiotem „Porozumienia Grupy w sprawie równouprawnienia zawodowego mężczyzn i kobiet” jest:

- równość szans kobiet i mężczyzn,
- równość zarobkowa kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem wszystkich składników wynagrodzenia przy identycznych warunkach pracy,
- lepsza równowaga między życiem zawodowym a osobistym zarówno dla kobiet jak i dla mężczyzn.

Porozumienie wskazuje na benchmarki do osiągnięcia:

³¹ <http://www.sitapolska.pl/fakty-i-liczby.html>

- do końca 2018 r. kobiety mają stanowić co najmniej 25% ogółu osób przyjmowanych co roku do pracy w oparciu o umowy na czas nieokreślony, a jednostki, które osiągnęły już wskazany cel w zakresie naboru, mają czuwać nad tym, aby ich własny wskaźnik wzrósł o 5% we wskazanym terminie
- do końca 2018 r. kobiety zatrudnione na stanowiskach kierowniczych mają stanowić co najmniej 25% kadry kierowniczej (z uwzględnieniem kadry zarządzającej spółką).

Strony bezpośrednio odwołują się do zapisów francuskiego kodeksu pracy w zakresie możliwości wypowiedzenia porozumienia (art. 18), a samo porozumienie zostało zdeponowane w kancelarii sądu pracy w Nanterre.

Porozumienie nie zostało wdrożone w Polsce. Brak jest informacji o procesie jego implementacji. Podobnie brak informacji o poinformowaniu pracowników o jego treści przez lokalnych pracodawców. Brak również informacji o porozumieniu na stronie www SITA Polska. Podsumowania implementacji nie dokonała także ERZ, co potwierdził przewodniczący strony pracowniczej.

Jak podają polscy przedstawiciele w ERZ, pracodawca nie podjął żadnych działań, aby poinformować pracowników o zawarciu porozumienia i jego treści. W ocenie rozmówców porozumienie jest jedynie znane związkom zawodowym, o ile bezpośrednio uczestniczyły w jego negocjowaniu. Zgodnie z wiedzą rozmówców, nie podjęto żadnych działań implementacyjnych, mimo że zgodnie z pkt 3.1. spółki grupy zatrudniające powyżej 150 pracowników w ciągu 15 miesięcy od podpisania porozumienia opracowują bilans działań przeprowadzonych w dziedzinie równouprawnienia zawodowego. Rozmówcy zwrócili uwagę na brak możliwości zwiększenia skali zatrudnienia kobiet w działaniach operacyjnych (ze względu na charakter pracy). Zauważyli także, że związki zawodowe zrzeszające głównie mężczyzn nie traktują problematyki jako priorytetowej.

9.3.1. Rumunia, ArcelorMittal Galati

Sektor metalowy w Rumunii jest zilustrowany TCA zawartym w koncernie hutniczym ArcelorMittal. Omawiany dokument to porozumienie pt. Zarządzanie zmianą i jej przewidywanie w ArcelorMittal (Managing and Anticipating Change at ArcelorMittal), podpisane 9 listopada 2009 r. przez członków zarządu generalnego (GMB) ArcelorMittal oraz Zastępcę Sekretarza Generalnego Europejskiej Federacji Metalowców (European Metalworkers Federation, EMF).

ArcelorMittal jest największym producentem stali na świecie. Obecny w 60 państwach, zatrudnia ponad 310000 osób na czterech kontynentach i wytwarza ok. 10% światowej produkcji stalowej. Korporacja powstała w 2006 r. w wyniku przejęcia Arcelor przez Mittal

Steel, koszt tej operacji szacowano na 33 mld USD. Siedziba ArcelorMittal mieści się w Luksemburgu. W samej Rumunii ArcelorMittal posiada sześć zakładów produkcyjnych, zatrudniających w sumie ok. 10000 osób.

Głównym zakładem produkcyjnym (moce produkcyjne ok. 3 mln ton stali) jest huta ArcelorMittal Galati, która zatrudnia ok. 7000 osób. Od 2011 r. jednak poziom zatrudnienia w niej stale spada (do 2015 r. o ponad ¼).

W rumuńskim przemyśle stalowym brak branżowego układu zbiorowego, ale każdy z zakładów należących do ArcelorMittal ma swój układ wynegocjowany przez reprezentatywne organizacje związkowe. O ile każdy układ negocjowano osobno i wiele je dzieli, jeśli chodzi o treść, to widoczne są pewne efekty wysiłków na rzecz standaryzacji postanowień z zakresu BHP. W przypadku ArcelorMittal Galati do końca 2017 r. obowiązuje układ zbiorowy podpisany przez reprezentatywną (50%+1 pracowników w zakładzie) organizację związkową Siderurgist A.M.G. Układ zawarto w 2016 r. na dwa lata (mimo że przepisy prawa generalnie pozwalają zawierać układy na rok) z zamiarem ustabilizowania wewnętrznej sytuacji w przedsiębiorstwie borykającym się z trudnościami w lokalnym i globalnym otoczeniu ekonomicznym. Układ zagwarantował powszechną podwyżkę płac oraz dodatek stażowy w wysokości 25% podstawowego wynagrodzenia. Poza Siderurgist A.M.G. w zakładzie działają dwa związki niereprezentatywne: Związek Zawodowy Metalurgów w ArcelorMittal oraz Forum Związków Zawodowych ArcelorMittal Galati.

W 2007 r. powołano do życia ERZ. Porozumienie o ustanowieniu ERZ prolongowano w 2015 r. na okresy czteroletni. U schyłku 2009 r. z inicjatywy zarządu, który uprzedzał wcześniej, że z uwagi na kryzys gospodarczy i spadek zamówień nieuniknione będą cięcia w zatrudnieniu, po trzech miesiącach negocjacji podpisany został TCA pn. Zarządzanie zmianą i jej przewidywanie w ArcelorMittal. Ze strony pracowników porozumienia podpisała EMF. TCA objął tylko europejskie przedsiębiorstwa grupy. Porozumienie ma charakter umowy restrukturyzacyjnej, której celem jest adaptacja do nowych warunków działania przedsiębiorstwa w kryzysie, przygotowania go na przyszłe zmiany oraz podnoszenia jego konkurencyjności, jak również potencjału zatrudnialności pracowników.

W Porozumieniu określono zestaw minimalnych zobowiązań z zakresu CSR, wyłożono jasno intencję przedsiębiorstwa do utrzymania stanu zatrudnienia, wyposażenia technicznego oraz zakładów produkcyjnych. Przedsiębiorstwo zadeklarowało stosowanie skróconego czasu pracy, zapewnienie szkoleń pracownikom dotkniętym skutkami kryzysu w celu uniknięcia zwolnień grupowych w możliwym zakresie. Jeśli jednak redukcje okazałyby się nieuchronne, to przedsiębiorstwo zobowiązało się dążyć do minimalizacji ich skutków dla pracowników. Co więcej, przedsiębiorstwo obiecało nie zamykać całkowicie żadnego z zakładów, a jakiegokolwiek przestoje w produkcji miały mieć charakter jedynie tymczasowy.

Porozumienie powołało do życia specjalne ciało mające pod kierunkiem EMF nadzorować wypełnianie postanowień TCA pn. Europejska Grupa Dialogu Społecznego (the European Social Dialogue Group, ESDG). Poza bieżącym monitoringiem ESDG miało także za zadanie przewidywać możliwe zmiany, ale przede wszystkim służyć jako stały instytucjonalny mechanizm dialogu zarządu z pracownikami. ESDG miało się spotykać trzy do czterech razy rocznie, a pierwsze posiedzenie odbyło się w styczniu 2010 r. Na szczeblu zakładowym, w każdej europejskiej lokalizacji powstały ekspozytury ESDG z zadaniem promocji TCA i monitorowania sposobu jego wdrażania. W skład ciała weszli związkowi przedstawiciele pracowników z 10 najważniejszych (ze względu na wielkość zatrudnienia krajów, po jednym delegacie z każdego) oraz trzech reprezentantów zarządu, w tym osoby oddelegowanej z europejskiego działu ZL. Ponadto w toku negocjacji porozumienia w pracach uczestniczyło także trzech przedstawicieli IndustriAll.

TCA w ArcelorMittal stanowi, co następuje:

- utrzymanie dobrego stanu maszyn i urządzeń oraz dążenie do ich ulepszenia, utrzymanie i dostosowanie kwalifikacji pracowników do zapotrzebowania rynku;
- podczas okresów przestoju w produkcji, ograniczanie czasu pracy poprzez tymczasowe zwolnienia i prowadzenie programów szkoleniowych;
- unikanie przymusowych zwolnień w sytuacji, gdy redukcje zatrudnienia stają się konieczne, zobowiązanie się obu stron, że w takich okolicznościach będą się starały osiągać w drodze negocjacji rozwiązania dostosowane do uwarunkowań szczególnych danego zakładu;
- poszukiwanie rozwiązań na rzecz podtrzymania siły nabywczej pracowników, ograniczanie utraty wynagrodzeń w razie redukcji czasu pracy;
- informowanie we właściwy sposób o strategii przedsiębiorstwa i jego głównych kierunkach rozwoju w celu poprawnego odczytania potrzeb szkoleniowych pracowników;
- tworzenie aktywnej polityki szkoleń dostępnych dla wszystkich pracowników, w każdej spółce zależnej powinien we współpracy ze związkami powstać roczny plan szkoleń;
- określenie minimalnych standardów dialogu społecznego, mających zastosowanie we wszystkich spółkach zależnych, zadbanie o właściwą treść i częstotliwość spotkań zarządu i związków zawodowych, standardy minimalne mogą być udoskonalane na poziomie lokalnym i muszą być poddane rocznemu przeglądowi;

- uznanie i wzmocnienie roli ERZ i struktur reprezentacji pracowniczej we wszystkich spółkach zależnych; koordynacja procesów informacji i konsultacji między poziomem Grupy i lokalnym;
- utworzenie komitetu z zadaniem analizowania działań ekonomicznych i socjalnych przedsiębiorstwa na poziomie Europejskim i monitorowania wdrożenia porozumienia; komitet powinien składać się z 12 przedstawicieli zarządu i 12 przedstawicieli związków zawodowych oraz powołanie podobnych komitetów na szczeblu poszczególnych państw;
- potencjalne konflikty związane z wdrażaniem postanowień porozumienia rozwiązywane przez specjalną komisję złożoną z przedstawicieli obu stron;
- poinformowanie o treści porozumienia wszystkich pracowników ArcelorMittal, w zgodzie z przyjętymi na miejscu procedurami;
- czas obowiązywania porozumienia nieokreślony, podobnie jak procedur dotyczących jego zmian lub rozwiązania.

W 2012 r. zarząd w porozumieniu z IndustriAll zawiesił działalność ESDG, co miało związek z prowadzonymi lokalnie negocjacjami nad zamknięciem zakładów we Florange (Francja) i Liège (Belgia) i nieuniknioną w konsekwencji masową likwidacją miejsc pracy w tych dwóch ośrodkach.

Kiedy rozmowy we Florange (Francja) i Liège zostały zakończone, zarząd i IndustriAll podjęły jesienią 2014 r. próby reaktywowania ESDG. Mimo dzielących strony różnic na tle interpretacji postanowień porozumienia, zdecydowano podtrzymać istnienie ciała w imię kontynuacji dialogu społecznego. Jednak z upływem czasu mnożyły się – wg strony związkowej – odstępstwa od zapisów TCA, w szczególności w tak węzłowych kwestiach jak utrzymanie zakładów oraz ochrona zatrudnienia, jak również w aspektach takich, jak szkolenia. Zdaniem przedstawicieli zarządu oraz Zastępcy Sekretarza Generalnego EMF, najważniejsze postanowienia porozumienia zostały wypełnione do połowy lutego 2010 r. Nie zamknięto definitywnie żadnego zakładu, nie uruchomiono także przymusowych zwolnień, co więcej, przedsiębiorstwo sukcesywnie otwierało na nowo swoje zakłady i informowało o odrobieniu znacznej części utraconej produkcji (75% w Europie, a 80% na świecie). Strony TCA zamierzają podjąć rozmowy nad wznowieniem produkcji w czasowo zamrożonych zakładach, a w szczególności rozmawiać nad zasadami i warunkami zatrudnienia. W opinii respondentów badania, w Rumunii ArcelorMittal obrał strategię adaptacji do warunków kryzysowych polegającą na systematycznym obniżaniu stanu zatrudnienia i odchodzeniu od nierentownych segmentów działalności produkcyjnej, przy równoczesnym utrzymaniu inwestycji.

9.3.2. Rumunia, Carrefour

Drugie studium przypadku zrealizowane w Rumunii dotyczy zawartego w sieci handlu detalicznego Carrefour, domicylowanej we Francji Międzynarodowego Porozumienia w sprawie Promocji Dialogu Społecznego i Różnorodności oraz Poszanowania Praw Podstawowych Pracowników (International Agreement for the Promotion of Social Dialogue and Diversity and Respect for Basic Employees Rights). Porozumienie podpisali w październiku 2015 r.; zarząd centralny Carrefour za pracodawcę oraz UNI Global za pracowników. Akt podpisania porozumienia odbył się w obecności Guy Rydera, Dyrektora Generalnego MOP. Inicjatorem zawarcia porozumienia była UNI Global.

Carrefour należy do czołowych sieci handlowych na świecie; w 2015 r. odnotował obroty w wysokości 100,5 mld EUR i zatrudniał 381 tys. osób. W Rumunii sieć jest obecna od 2001 r. Obecnie posiada 281 sklepów (pod firmą własną oraz Artima i Billa), zatrudniając łącznie niemal 8 tys. osób. Po okresie stagnacji związanej z małą dynamiką konsumpcji wywołaną kryzysem gospodarczym, od 2015 r. widoczne jest ożywienie, które w przypadku Carrefoura znalazło wyraz nie tylko we wzroście sprzedaży, ale i zatrudnienia (o niemal 1300 osób od 2013 r., po okresie spadku w latach 2011-2013).

Stosunki przemysłowe w rumuńskim Carrefour można opisać, bazując na opiniach respondentów badania ze strony związkowej jako bardzo dobre, choć nadal wymagające usprawnienia. W sklepach pod firmą Carrefour obowiązuje układ zbiorowy (sklepy Artima i Billa mają osobne zakładowe organizacje związkowe oraz własne układy zbiorowe, lecz ściśle współpracują ze związkami w Carrefour). Poziom uzwiązkowienia w Carrefour wynosi aż 70%. Nie ma branżowego układu zbiorowego w handlu, co jest następstwem demontażu w 2011 r. zcentralizowanego systemu rokowań zbiorowych w Rumunii. Jego brak, podobnie jak brak układu ogólnokrajowego są wskazywane jako jedne z przyczyn postępującej prekaryzacji zatrudnienia w handlu.

Analizowany TCA nie jest pierwszym zawartym w Carrefour. W 2001 r. UNI Global Union i zarząd Carrefour podpisały tzw. globalne porozumienie ramowe (Global Framework Agreement, GFA), bardzo zdawkowe (jednostronicowe) i ograniczone do deklaracji przestrzegania zapisów Konwencji MOP nr 87, 98 i 135. Długie są w korporacji tradycje dialogu ponadgranicznego. Już w 1996 r. powstała ERZ, nazwana Europejskim Komitetem ds. Informacji i Konsultacji (European Information and Consultation Committee, z franc. CICE). W CICE zasiadają obecnie delegaci związkowi z sześciu państw europejskich (Belgia, Francja, Hiszpania, Polska, Rumunia, Włochy). Porozumienie w sprawie powołania ERZ poddano rewizji, aby spełniało warunki rekastu z 2009 r. W 2015 r. UNI Global i Carrefour podpisały nowy, 16-stronicowy GFA, przedmiot niniejszego studium. Jest on w stadium

rozwojowym wcześniejszego porozumienia, o szkicowym charakterze. Jego przedmiotem są: promocja dialogu społecznego, wolność zrzeszania, poszanowanie różnorodności i praw podstawowych pracowników. Szczegółowe uregulowania dotyczą m.in. tego, że strony ustaliły, iż będą spotykać się dwa razy do roku w celu monitorowania sposobu wdrażania zapisów GFA, wprowadziły specjalne procedury rozwiązywania konfliktów i różnic opinii (wg respondentów ze strony związkowej są one funkcjonalne i stosowane). Ponadto ustanowiono szczegółowe zasady dla tworzenia organizacji związkowych na poziomie lokalnym w ramach Grupy, m.in. gwarancję prawa związków do wejścia na teren zakładu i przekazywania pracownikom, w tym nowoprzyjętym, informacji nt. korzyści z przynależności do związków zawodowych, powstrzymania się pracodawcy od ingerencji w zorganizowane spotkania związkowe (wg respondentów ze strony związkowej są one przestrzegane). Należy podkreślić, że GFA rozciąga się również poza rdzeń działalności firmy, czyli jej operacje własne, obejmując dostawców, podwykonawców i franszyzobiorców. Uzgodniono, że przedstawiciele Carrefour i UNI Global Union będą spotykać się raz w roku celem poddania ocenie postępowania franszyzobiorców spoza UE w zakresie poszanowania praw pracowniczych i człowieka. Carrefour zobowiązał się do wywierania perswazji na swoich głównych dostawców i podwykonawców, aby ci promowali prawa człowieka i podstawowe regulacje MOP. To zobowiązanie przekłada się na wspólny monitoring stosowania się do zapisów GFA przez dostawców i podwykonawców wykonywany przez UNI Global, IndustriALL oraz Międzynarodowy Związek Pracowników Przemysłu Spożywczego (International Union of Foodworkers, IUF), jako że dwie ostatnie federacje reprezentują pracowników łańcucha dostaw Carrefour. W Rumunii jednak nie podjęto na razie żadnych kroków na tym polu. GFA zawiera wreszcie postanowienia dotyczące BHP, przeciwdziałania dyskryminacji i promocji różnorodności (zwłaszcza w aspekcie równości płci w pracy, co jest szczególnie ważne w przypadku rumuńskiej spółki zależnej, której 66% pracowników stanowią kobiety). Trzeba zaznaczyć, że w Rumunii kobiety tworzą większość menedżerów szczebla wyższego i średniego.

9.3.3. Rumunia, UniCredit Țiriac Bank SA.

Trzecie stadium przypadku zrealizowane w Rumunii skupia się na Wspólnej Deklaracji w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego z dnia 16 grudnia 2008 r., zawarta pomiędzy Radą Europejską UniCredit oraz przedstawicielami działu zasobów ludzkich Grupy UniCredit. W tle wspomniane są także pozostałe dwa TCA podpisane w Grupie, tzn. Wspólna Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji (2009) oraz Wspólna Deklaracja

w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży (2015). Mamy więc do czynienia z tym samym przedmiotem analizy, który występuje w Chorwacji.

UniCredit Group S.p.A. weszła na rynek rumuński w 2001 r., przejmując spółkę zależną tureckiego Demirbank. 1 czerwca 2007 r. UniCredit Romania połączył się z HVB Tiriac, w rezultacie powstał UniCredit Tiriac Bank SA. W sierpniu 2013 r. UniCredit Romania i RBS Romania ogłosiły, że dokonują transferu części operacji (bankowość detaliczna i prywatna) RBS Romania do UniCredit i UniCredit Consumer Financing IFN. UniCredit należy do piątki największych banków w Rumunii, z 208 oddziałami i ok. 3500 pracowników. Pod koniec 2015 r. bank miał ok. 600000 aktywnych klientów. W 2016 r. zarząd ogłosił zamiar przeprowadzenia redukcji zatrudnienia.

Uzwiązkowienie w UniCredit Romania jest wysokie (47%), lecz w świetle przepisów rumuńskiego prawa nie wystarcza to, by Związek Zawodowy UniCredit Romania cieszył się statusem reprezentatywnego (próg to 50% + 1 pracownik), co pozbawia go możliwości podjęcia rokowań zbiorowych. W konsekwencji nie ma w przedsiębiorstwie obecnie układu zbiorowego. Związek Zawodowy UniCredit Romania jest zrzeszony w Federacji Związków Zawodowych Ubezpieczeń i Banków (FSAB), afiliowanej przy UNI Global. Z kolei w ramach przedsiębiorstwa Unicredit Business Integrated Solutions Romania, oddziału UniCredit Tiriac Bank, działa reprezentatywny związek zawodowy U.P.A. Romania. Jest to jedyna zakładowa organizacja związkowa w tym przedsiębiorstwie. Aktualnie obowiązujący układ zbiorowy został tam podpisany w marcu 2017 r.

ERZ w UniCredit Group S.p.A. nosi nazwę UEWC (UniCredit's EWC). Powstała w 2007 r. na prawie włoskim i w odniesieniu do Dyrektywy 94/45/WE. W jej skład wchodzi 44 członków z 22 państw. To właśnie UEWC w imieniu strony pracowniczej podpisała w grudniu 2008 r. GFA pt. Wspólna Deklaracja w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego. Inicjatywa zawarcia porozumienia wyszła od UEWC.

Co ważne w 2009 r. w Grupie powstała także ponadnarodowa platforma związkowa, która nosi nazwę Sojuszu Związków Zawodowych w UniCredit (UniCredit Trade Union Alliance).

Deklarację w sprawie szkoleń zawarto na czas nieokreślony. Ma ona na celu zapewnienie pracownikom szkolenia w miejscu pracy, co do zasady, organizowanego w godzinach pracy. Jej implementacja ma być monitorowana okresowo w ramach rutynowych spotkań UEWC. Rumunia jest szczególnym przypadkiem pozytywnego wpływu ponadnarodowej regulacji autonomicznej na poziomie krajowym, bowiem wzorowano się na niej, włączając do układu zbiorowego, zawartego dla UniCredit Tiriac w 2009 r., zapisy dotyczące doskonalenia zawodowego.

Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji mówi wprost o tym, że równe traktowanie należy zapewnić pracownikom z obywatelstwem różnych państw, różnego wyznania, niepełnosprawnym, ale nie wspomina o równości płci, co zdaniem przedstawicieli pracowników w UEWC powinno zostać wyrażone *explicite*, budzi jednak – w opinii delegatów – opór po stronie zarządu.

Wszystkie trzy Deklaracje zostały przetłumaczone na języki narodowe państw, w których uznano to za zasadne. Treść deklaracji upowszechniano wśród pracowników poprzez sieć intranet, przekazywano ją także organizacjom związkowym w poszczególnych krajach, od których oczekuje się czuwania nad implementacją postanowień Deklaracji. Członkowie UEWC również są zachęceni do tego, by przyglądać się postępom we wdrażaniu Deklaracji. Żadne z Deklaracji nie ma mocy wiążącej, co bywa przedmiotem sporów pośród członków UEWC. Z jednej strony fakultatywny charakter czyni te porozumienia elastycznymi (stosunkowo łatwo można zmienić ich treść), z drugiej jednak wcielanie ich w życie wymaga nieustannej dobrej woli stron, nie ma bowiem prawnych możliwości wymuszenia stosowania ich zapisów. Związki zawodowe chętnie widziałyby włączenie konkretnych zapisów, np. o szkoleniach z zakresu równości szans do układów zbiorowych, co uczyniłoby je prawnie egzekwawalnymi.

9.4.1. Wielka Brytania, EDF

W Wielkiej Brytanii, spośród trzech wybranych do badania przypadków, branżę usługową reprezentuje koncern energetyczny EDF i podpisane w nim Porozumienie w Grupie EDF w sprawie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) (Agreement on EDF Group Corporate Social Responsibility). Porozumienie zawarli 25 stycznia 2009 r., ze strony zarządu – jego prezes i dyrektor generalny (CEO), ze strony pracowniczej – przedstawiciele związków zawodowych czynnych w poszczególnych państwach i regionach, w których obecna jest EDF: FNME-CGT, FCE-CFDT, FNEM-FO, CFE-CGC, CFTC-CMTE (Francja); GMB, Unison, Prospect and Unite-Amicus (Wlk. Brytania); EVDSZ (Węgry), NSZZ “Solidarność” (Polska); SOZE (Słowacja); ICEM (International Confederation of Energy, Mining & General Workers Unions), PSI (Public Services International), IFME (International Federation of Mining & Energy) oraz wybrani delegaci z Komitetu Konsultacyjnego Azja-Pacyfik (Asia Pacific Consultation Committee, APCC).

EDF Group należy do największych koncernów energetycznych na świecie, z zatrudnieniem łącznym, ponad 159 tys. osób, z czego przeszło 13 tys. w Wlk. Brytanii (2016). Na rynku brytyjskim przedsiębiorstwo cieszy się mocną pozycją: ma 20% udział w rynku energii elektrycznej i jest głównym producentem w segmencie energetyki jądrowej.

W Wielkiej Brytanii EDF Group działa jako EDF Energy Customers, której właścicielem w całości jest państwowe przedsiębiorstwo francuskie EDF (Électricité de France). Przedsiębiorstwo powstało w 2002 r. w następstwie serii fuzji i przejęć takich firm, jak SEEBOARD Plc (dawniej the South Eastern Electricity Board), London Electricity Plc (dawniej the London Electricity Board or LEB), SWEB Energy Plc (dawniej the South Western Electricity Board) oraz dwóch elektrowni węglowych i elektrowni gazowej. W 2009 r. EDF Energy, odkupiwszy udziały od państwa, przejął kontrolę nad British Energy, producentem energii jądrowej, stając się tym samym głównym aktorem tego podsektora energetyki. Spółka dystrybucyjna EDF Energy Networks została sprzedana pod koniec 2010 r. wywodzącej się z Hong Kongu Cheung Kong Group (CKG) i przemianowana na UK Power Networks.

EDF Energy Customers jest przedsiębiorstwem silnie uzwiązkowionym, organizacje reprezentatywne to: Unite, Prospect i GMB. Dialog społeczny jest opisywany jako „dość silny”, co można tłumaczyć rodowodem przedsiębiorstwa (dawnie brytyjskie przedsiębiorstwa państwowe), specyfiką spółki-matki (obecne przedsiębiorstwo państwowe) oraz sektora (duże zakłady pracy). Obecne są w nim elementy innowacyjne, jak np. “Hinkley Point C Civil Engineering Sector Agreement and Common Framework Agreement” z 2013 r., podpisany przez UCATT, Unite i GMB, EDF Energy oraz generalnego wykonawcę Bouygues Laing O’Rourke dla potrzeb zarządzania stosunkami pracy podczas budowy nowej elektrowni.

Negocjacje zbiorowe są dosyć scentralizowane, odbywają się pomiędzy zarządem a przedstawicielami struktur krajowych reprezentatywnych organizacji związkowych. Ich rezultatem jest blok obowiązujących układów zbiorowych. Związki cieszą się wystarczającym dostępem do informacji, mogą także korzystać z usług ekspertów zewnętrznych na koszt pracodawcy. Głównym punktem spornym rokowań są kwestie płacowe, jednak nie zdarzyło się nigdy, by negocjacje załamały się z tego powodu. Niemniej przedsiębiorstwo odrzuca związkowe postulaty wprowadzenia premii z tytułu udziału w zysku, mimo iż tego typu kierunkowe działanie zostało wpisane w Porozumienie będące przedmiotem niniejszej analizy.

Porozumienie nie jest pierwszym TCA zorientowanym na CSR podpisanym w EDF. Już w 2005 r. zawarto Porozumienie w sprawie Odpowiedzialności Społecznej w Grupie EDF („Agreement on EDF Group Social Responsibility”), a wcześniej (w 2003 r.) przedsiębiorstwo wydało Kodeks Etyczny. W 2009 r. TCA renegotjowano. Inicjatywa należała do strony pracodawcy, dążącego do umocnienia wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. O ile w 2005 r. związkowy zespół negocjacyjny opierał się na organizacjach z poziomu krajowego, to w 2009 r. struktury ponadnarodowe (PSI i Industrial Global) odgrywały w nim istotną rolę. ERZ w EDF nie uczestniczyła w negocjowaniu TCA

pod względem instytucjonalnym, ale jej członkowie byli zaangażowani w rozmowy. Ponadto ERZ ma zapewnione jedno miejsce w ciele zajmującym się monitorowaniem Porozumienia, Komitecie Konsultacyjnym Grupy EDF do spraw Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Consultation Committee on EDF Group Corporate Social Responsibility, CCSR).

Strona związkowa, widząc, że pracodawcy zależy na utrzymaniu TCA, starała się forsować w rozmowach własne, korzystne dla siebie postulaty, co znajduje wyraz w treści obecnego Porozumienia. Jego najważniejsze obszary tematyczne to:

- poszanowanie praw człowieka i międzynarodowych standardów pracy określanych m.in. w konwencjach MOP, Wytycznych OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych, Global Compact, ze szczególnym uwzględnieniem wolności zrzeszania się, zakazu korzystania z pracy przymusowej i dzieci oraz zwalczania dyskryminacji;
- bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy;
- adaptacja pracowników w toku życia zawodowego;
- świadczenia socjalne, w szczególności związane z macierzyństwem, wypadkami przy pracy, chorobami i przejściem na emeryturę;
- zwalczanie dyskryminacji, w szczególności poprzez zapewnienie równości szans kobiet i mężczyzn, integracji niepełnosprawnych pracowników, równości ze względu na status społeczny (pochodzenie), udział w związkach zawodowych;
- przewidywanie restrukturyzacji i sterowanie nią, w szczególności w sytuacji nieuniknionych zwolnień grupowych świadczenia dla odchodzących pracowników powinny przekraczać ustawowe minimum;
- partycypacja pracowników w zysku, intencja wprowadzania takich rozwiązań na szczeblu każdego przedsiębiorstwa Grupy;
- stosunki z dostawcami i podwykonawcami, w aspekcie domagania się z ich strony postępowania zgodnego z prawem, zasadami BHP, jak również etycznego traktowania klientów oraz poszanowania środowiska naturalnego;
- udostępnianie rzetelnej, wyczerpującej i aktualnej informacji interesariuszom (w tym, pracownikom);
- stosunki przemysłowe, w szczególności poszanowanie autonomii i niezależności związków zawodowych, prawa przynależności pracowników do organizacji zgodnie z własnym wyborem, wybierania innych i bycia wybieranym na funkcje związane z reprezentacją interesów pracowniczych oraz korzystania przez pracowników z powszechnie uznanych praw do zrzeszania się, preferencja dla dialogu społecznego

jako drogi rozwiązywania problemów związanych z interesami przedsiębiorstwa i pracowników, a także rozwiązywania sporów.

Monitorowaniem wdrażania postanowień TCA zajmuje się Komitet Konsultacyjny Grupy EDF do spraw Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Consultation Committee on EDF Group Corporate Social Responsibility, CCSR). W jego skład wchodzi przedstawiciele sygnatariuszy Porozumienia oraz przedstawiciel ERZ, w posiedzeniach której może z kolei brać udział koordynator CCSR. Ciału przewodniczy prezes zarządu i dyrektor generalny EDF. Stałą obsługę administracyjną CCSR zapewnia jego Biuro. Komitet powinien spotykać się raz do roku. Zasady prowadzenia monitoringu są indywidualnie określone w każdym z przedsiębiorstw Grupy, ale wymogiem minimalnym jest sporządzenie protokołu na piśmie, który powinien trafić do przedstawicieli pracowników odpowiedzialnych za monitoring Porozumienia, a następnie stać się częścią sprawozdania dla całej Grupy (jest więc ono w istocie kompilacją sprawozdań lokalnych). Sprawozdanie roczne jest tłumaczone na języki ojczyste wszystkich członków CCSR. Zadanie informowania pracowników, menedżerów na szczeblu zakładowym oraz dostawców/podwykonawców obarcza sygnatariuszy. Tekst porozumienia jest dostępny online. Większość członków ERZ oraz związków zawodowych jest świadoma istnienia Porozumienia. Jego treść jest komunikowana zarówno przez zarząd, jak i związkowców, przy czym strona pracodawcy podkreśla korzyści, jakie daje TCA, zaś strona pracownicza wyjaśnia, czym jest CSR i jakie ma znaczenia dla pracowników. Próbowano po stronie związkowej stosować rozwiązanie zapożyczone z polskiego EDF, mianowicie wyznaczać przedstawiciela związkowego, którego zadaniem było przekazywanie informacji kolegom na poziomie zakładu, jednak rozwiązanie to nie sprawdzało się w zakładach, gdzie nie ma dialogu społecznego lub jest on słaby, a kanały komunikacyjne nie działają.

Sam dokument jest wyjątkowy pod tym względem, że rozbudowanemu katalogowi zobowiązań podjętych przez przedsiębiorstwo towarzyszą precyzyjnie zaprojektowane rozwiązania z zakresu implementacji i nadzoru nad tym procesem, którym zajmuje się CCSR, mający pełne bezpieczeństwo finansowe zapewnione przez przedsiębiorstwo oraz zaplecze administracyjne w postaci Biura. Biuro wykonuje obowiązki Komitetu w okresach między jego sesjami. Ponadto CCSR jest silnie związany z ERZ na płaszczyźnie personalnej, jako że większość członków Komitetu to zarazem członkowie ERZ. Sekretarzem CCSR był jak dotąd zawsze przedstawiciel jednego ze związków francuskich, co jest przesłanką sprzyjającą utrzymaniu dobrych relacji ze spółką macierzystą. Osoby sprawujące tę funkcję były lub są zaangażowane w ERZ. W Wielkiej Brytanii tamtejsi członkowie ERZ aktywnie zabiegają o pełną, a nie cząstkową, jak to ma miejsce dotychczas, implementację postanowień TCA.

Niestety, realny wpływ TCA na stosunki pracy w Grupie jest ograniczony. O ile podejmowano działania opisane w art. 6 (przewidywanie zmian), to nie ma dowodów na wdrożenie art. 7 (udział w zysku). Zasady społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji ustanowiono już wcześniej, podobnie jak art. 8 (nacisk na społecznie odpowiedzialne postępowanie w łańcuchu dostaw). Art. 1 został wdrożony. Art. 18-20 nie zaistniały poza Chinami. Art. 10 i 11 (prawo do energii) są promowane przez związki w kooperacji z NGOs (np. Elektrycy bez Granic), jednak z umiarkowanymi efektami. Porozumienie pomogło wzmocnić lokalnie związki zawodowe. W Chinach, w dużej mierze dzięki Porozumieniu, udało się zawrzeć układ zbiorowy, jeden z nielicznych autentycznych układów zbiorowych w tym kraju. W 2009 r. CCSR potępił brak wdrożenia Porozumienia na szczeblu lokalnym (m.in. wspomniano o restrukturyzacji w Polsce). Związkowi delegaci krytykowali traktowanie TCA tylko jako narzędzia PR. Podkreślano słabą znajomość TCA na poziomie lokalnym, zwłaszcza w Azji. Widoczna jest korelacja między silnym zaangażowaniem się EDF w promocję TCA a dynamiczną ekspansją międzynarodową koncernu. Obecnie ów proces zwolnił i ostygł także entuzjazm przedsiębiorstwa wobec wcielania Porozumienia w życie, przynajmniej wtedy, gdy staje się ono przeszkodą w realizacji zysków. TCA i jego monitoring nie jest już priorytetem, co odbija się na obcinaniu wydatków na funkcjonowanie CCSR. Przykładem może być dwuletnie oczekiwanie na pozytywne rozpatrzenie wniosku sekretarza (byłego) Komitetu o podróż służbową do Chin. Faktyczny brak budżetu oznacza popadnięcie CCSR w zależność od dobrej woli zarządu lub jej braku. Przedsiębiorstwo, idąc dalej, oznajmiło, że nie zamierza prolongować Porozumienia, a raczej chciałoby zastąpienia go nowym, „odchudzonym” TCA. Motywowane jest to niewdrożeniem postanowień obecnego TCA przez ponad połowę spółek zależnych. Związki zawodowe na poziomie krajowym sprzeciwiają się temu, by federacje międzynarodowe negocjowały nowe Porozumienie, do czego te są zachęcane przez zarząd. Chiński układ zbiorowy, przez pewien czas powód do chluby, nie był respektowany i zostanie rozwiązany. Związkowiec, który udzielił wywiadu na potrzeby tego studium, podsumował to tak: „Oto jak łatwo się negocjuje, a jak trudno się wdraża międzynarodowe porozumienie”.

9.4.2. Wielka Brytania, Sodexo

Drugim studium przypadku z Wielkiej Brytanii jest zawarte w koncernie Sodexo porozumienie pn. Międzynarodowe Porozumienie Ramowe pomiędzy Sodexo a IUF (“Sodexo – IUF” International Framework Agreement) z dnia 12 grudnia 2011 r. Stronami tego TCA są zarząd Sodexo reprezentowany przez Dyrektora Generalnego (CEO) oraz Międzynarodowy Związek Stowarzyszeń Pracowników Przemysłu Spożywczego, Rolnictwa, Hoteli, Restauracji, Cateringu, Przemysłu Tytoniowego oraz Stowarzyszonych i wszystkie jego afiliowane

organizacje (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Employees' Associations and all of its affiliated unions, IUF), reprezentowane przez Sekretarza Generalnego.

Sodexo zatrudnia 425000 pracowników na świecie, z czego ok. 35000 osób w 2300 zakładach na terenie Wielkiej Brytanii (2016). Założone w 1966 r. Sodexo jest firmą outsourcingową, działająca w 80 państwach na całym świecie i świadcząca szeroki wachlarz usług podzlecanych. Ponad 86% przychodów Sodexo powstaje poza Francją, a Wielka Brytania jest jednym z ważniejszych rynków.

W Wielkiej Brytanii przedsiębiorstwo jest silnie uzwiązkowane, przy czym reprezentatywne są związki Unite oraz Unison.

TCA został podpisany przede wszystkim dlatego, że przedsiębiorstwu zależało na uniknięciu złej publicity wobec związków zawodowych, których rekomendacje mają często krytyczną wagę dla uzyskiwania przez Sodexo kontraktów. Było to w gruncie rzeczy posunięcie obronne wobec intensywnej kampanii wymierzonej w Sodexo, podjętej w 2009 r. w USA przez the Service Employees International Union (SEIU). Kampania ta wytykała przedsiębiorstwu stosowanie nieetycznych praktyk w zatrudnieniu, zachowań antyzwiązkowych i wypłacania niskich wynagrodzeń. Podpisanie TCA miało na celu wzmocnienie stosunków przedsiębiorstwa i „tradycyjnych” związków zawodowych, które, podpisując poprzez IUF Porozumienie, zgodziły się na to, by: „nie podejmować ani wspierać żadnych międzynarodowych bojkotów, wrogiej publicity, kampanii korporacyjnych, ani żadnych innych form wrogiej Sodexo działalności, o ile toczy się dialog nad kwestiami objętymi tym Porozumieniem.”

TCA potwierdza, że Grupa Sodexo uznaje podstawowe prawa w pracy tj. wolność zrzeszania i rokowań zbiorowych. Ważne podkreślenia, że ten TCA jest pierwszym porozumieniem w tej branży. Na rok przed zawarciem TCA, dyrektor generalny Sodexo dla Wielkiej Brytanii i Irlandii podpisał ogólnokrajowy układ zbiorowy w branży z najważniejszymi organizacjami związkowymi Unite, UNISON and GMB.

W TCA znajdują się liczne deklaracje dotyczące przestrzegania praw człowieka, praw pracowniczych, w tym wolności zrzeszania i negocjacji zbiorowych, promocji konstruktywnego dialogu społecznego na poziomie lokalnym i międzynarodowym (co ciekawe, „o ile nie przeszkadza on w rozwoju przedsiębiorstwa”), równego traktowania (w tym w wymiarze płacowym), przeciwdziałania dyskryminacji we wszelkich formach oraz BHP. Szczegółowe zobowiązania podjęte przez Sodexo obejmują m.in.: przestrzeganie zapisów Global Compact, Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka oraz Deklaracji MOP dotyczącej fundamentalnych zasad i praw w pracy z 1998 r., jak również Wytycznych OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych. Implementacja Porozumienia ma się dokonywać na koszt

przedsiębiorstwa we współpracy bilateralnej Sodexo i IUF, w postaci „regularnego kontaktu między kierownictwem Sodexo odpowiedzialnym za sprawy ZL oraz Sekretariatem IUF”, corocznego spotkania z udziałem wysokich rangą przedstawicieli zarządu, kierownictwa Sodexo odpowiedzialnego za sprawy ZL oraz delegacji IUF, a także lokalnych wizytacji przedstawicieli kierownictwa odpowiedzialnego za sprawy ZL oraz IUF. Jest wyraźnie podkreślone, że doroczna sesja nie może mieć charakteru rokowań zbiorowych. Jej przedmiotem może być rozwiązywanie sporów powstałych w toku wdrażania postanowień Porozumienia.

Z uzyskanych od strony związkowej relacji wynika, że monitorowanie TCA jest czysto formalne, nie jest on szerzej znany wśród pracowników, nie zaistniała także żadna współpraca z ERZ w kontekście realizacji Porozumienia.

9.4.3. Wielka Brytania, Unilever

Trzecim studium przypadku z Wielkiej Brytanii jest Porozumienie w sprawie Odpowiedzialnej Restrukturyzacji (Agreement on Responsible Restructuring) podpisane w 2001 r. przez zarząd przedsiębiorstwa oraz ERZ.

Unilever jest holendersko-brytyjską spółką z siedzibą dzieloną między Rotterdamem a Londynem. Należy do najstarszych przedsiębiorstw wielonarodowych na świecie. Zatrudnia łącznie prawie 170 tys. osób, z czego blisko 8 tys. w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Mimo że formalnie zawiązana w 1929 r., spółka sięga korzeniami XIX w., kiedy w Wielkiej Brytanii podjęła działalności spółka Lever and Co.

W Wielkiej Brytanii przedsiębiorstwo jest silnie uzwiązkowane, przy czym reprezentatywne są związki Unite, GMB i USDAW.

Geneza opisywanego TCA przypada na okres intensywnej restrukturyzacji na przełomie wieków. Przyniosła ona serię niekorzystnych dla pracowników rozwiązań: reorganizacje, zamykanie zakładów, redukcje zatrudnienia i ograniczanie świadczeń socjalnych. W 2001 r. ERZ udało się wynegocjować tzw. agendę z Barcelony, która określa strategię zrównoważonego zatrudnienia w Europie, wskazując następujące pola działania: zrównoważone szkolenia, zdrowie, różnorodność, ogólne zasady i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Dokument o „odpowiedzialnej restrukturyzacji” z 2001 r. miał dość niejasny charakter, nie jest całkowicie pewne, czy spełniał on wówczas formalnie warunki pozwalające go uznać za TCA (deklaracja dwustronna), czy był jedynie oświadczeniem wydanym jednostronnie przez zarząd, skonsultowanym z ERZ. W 2004 r. ogłoszono „wspólne oświadczenie” zarządu i ERZ w sprawie ochrony danych osobowych pracowników, a wreszcie w 2014 r. strony

renegocjowały dokument z 2001 r. Tym samym ma on obecnie ponad wszelką wątpliwość status porozumienia, a więc TCA.

Zakres tematyczny TCA jest następujący: unikanie zwolnień grupowych, mobilność na wewnętrznym rynku pracy i wsparcie w postaci outplacementu, w przypadku zamknięcia zakładu – sprzedaż i reindustrializacja, w przypadku zbycia lub przeniesienia działalności na zewnątrz (outsourcing) – uzyskanie gwarancji zachowania zasad i warunków zatrudnienia zgodnych ze standardami Unilevera.

Od strony proceduralnej, implementacja TCA ma być monitorowana w następujący sposób: przegląd co pięć lat, informowanie ERZ na bieżąco, restrukturyzacje przeprowadzane na poziomie lokalnym, zgodnie z miejscowym prawem oraz układami zbiorowymi, porozumienie ma nawiązywać do porozumienia o ustanowieniu TCA.

W opinii respondentów badania ze strony związkowej, TCA jest mało znany. Nie wiadomo, czy zapisany w tekście przegląd pięcioletni kiedykolwiek miał miejsce. Udział związków zawodowych w pracach ERZ jest określany przez nich jako „peryferyjny”, zaś koordynator związkowy, mając pośredniczyć w kontaktach między członkami ERZ a europejskimi federacjami branżowymi jako European Mine, Chemical and Energy Workers (EMCEF) czy European Federation of Trade Unions in the Food, Agriculture and Tourism (EFFAT) nie wykazuje żadnego zaangażowania.

9.5.1. Włochy, Ferrero

Pierwszy analizowany przypadek z Włoch jest nietypowy, bowiem nie dotyczy TCA *per se*, a porozumienia w sprawie powołania ERZ. Jest to jednak dokument mający wiele cech, które upodobniają go do ponadnarodowych układów ramowych. Jest to najbardziej zaawansowane pod względem treści Porozumienie dotyczące funkcjonowania ERZ, jakie można zidentyfikować we włoskim sektorze spożywczym, osadzone na fundamentach wspólnych szkoleń zarządu i przedstawicieli pracowników, jak również rozbudowanej polityce społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa, jednak prowadzonej jednostronnie. Porozumienie w sprawie ustanowienia ERZ zawarły w dniu 7 października 2015 r. Spółki Europejskie Grupy Ferrero oraz przedstawiciele pracowników z poziomu zakładowego przy współudziale EFFAT oraz następujących organizacji związkowych: NGG, CSC and FGTB, CFR-CGC³² Agro and CSFV-CFTC³³, SIPTU, Fai-Flai-Uila.

Ferrero jest rzadko spotykanym przykładem przedsiębiorstwa wielonarodowego, które wciąż pozostaje firmą rodzinną. Jeden z czołowych koncernów spożywczych na świecie do

³² Confédération générale des cadres.

³³ Fédération CFTC des commerces, du service et de la force de vente.

końca XX w. rozwijał się w obrębie Europy, w obecnym stuleciu rozszerzył ekspansję także na kierunki pozaeuropejskie np. Amerykę Południową, Kanadę, Rosję, Turcję, czy Chiny. Na tzw. Globalnym Południu Ferrero angażuje się w ekonomię społeczną (tworząc kooperatywy w Kamerunie, Indiach czy RPA). Ze względu na specyfikę produkcji, ekspansja globalna przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu jest związana z dążeniem do minimalizacji kosztów pracy, a bardziej z chęcią zdomowienia się na danym rynku: sprzedawane są „świeże” produkty spożywcze, zakłada się więc, że powinny powstawać na miejscu. Pod koniec 2015 r. Ferrero zatrudniało 33 tys. pracowników, a z uwzględnieniem pozostałej siły roboczej, 40 tys. osób. Najwyższe zatrudnienie w skali poszczególnych krajów występuje we Włoszech (7,439), Niemczech(5,369), Indiach(4,560), Wielkiej Brytanii (3,239) i Polsce (2,777).

Mimo tego, że uzwiązkowienie w przedsiębiorstwie w samych Włoszech nie jest szczególnie wysokie (30%), to stosunki pracy nie mają tam konfliktowej natury. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa przekłada się na konsensualny charakter stosunków przemysłowych, co ma wyraz m.in. w istnieniu z inspiracji zarządu Komitetu Sterującego Rady Pracowników (*Esecutivo della RSU*), w którym zasiadają przedstawiciele trzech czynnych w przedsiębiorstwie związków zawodowych, a jego rolą jest zapobieganie międzyzwiązkowej konkurencji. Okolicznością ułatwiającą prowadzenie dialogu społecznego jest również fakt, że przedsiębiorstwo nigdy nie stanęło wobec konieczności redukcji zatrudnienia. Dialog społeczny wytworzył w mateczniku przedsiębiorstwa, czyli fabryce w miejscowości Alba, sieć instytucji: Wspólne Grupy Projektowe Zarządu i Pracowników ds. Szkoleń i Kwalifikacji, Komitet Wspólny ds. Wynagrodzeń Powiązanych z Wynikami, Komitet Wspólny ds. Bezpieczeństwa oraz Komitet Wspólny ds. Świadczeń Socjalnych.

W latach 90. z inicjatywy CISL zaczęto organizować spotkania przedstawicieli pracowników z różnych europejskich zakładów Ferrero. Była to praca organiczna, której efektem stało się później powołanie ERZ, a wobec tej instytucji przedsiębiorstwo pozostawało początkowo (do 1996 r., a więc do uchwalenia Porozumienia międzybranżowego, przyjmującego dyrektywę wspólnotową) wstrzeźliwe. Porozumienie o ustanowieniu ERZ zawarto po raz pierwszy w 1996 r. w Brukseli, prolongowano je w 1999 r., 2004 r. i 2007 r., wreszcie nowe, analizowane tu porozumienie podpisano w 2015 r. Wspólne działania integracyjne podjęte wiele lat temu pozwoliły stworzyć tkanę kultury dialogu w przedsiębiorstwie opartą na zaufaniu, którego zarząd nie nadużywa, unikając zwolnień grupowych, orientacji wyłącznie na maksymalizację zysku, czy angażując się w przedsiębiorczość społeczną.

Przewodniczący ERZ jest nominowany przez zarząd, obecnie stanowisko to zajmuje Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich włoskiego Ferrero, natomiast Sekretarz ERZ jest nominowany przez stronę pracowników. Liczba przysługujących miejsc w radzie zależy od wielkości

zatrudnienia, co za tym idzie, jest w niej po czterech delegatów z Niemiec i Włoch, po dwóch z Belgii, Francji i Polski, zaś jeden delegat jest z Irlandii. Rutynowo ERZ spotyka się raz do roku, elementami programu sesji są wspólne warsztaty nt. „Dialogu Społecznego i Systemów Stosunków Przemysłowych”, „Ochrony Zdrowia i Bezpieczeństwa Pracy”, „Polityki CSR i Zrównoważonego Rozwoju” oraz „Scenariuszy Konkurencyjnych Istotnych dla Grupy Ferrero”. Koszty ponosi przedsiębiorstwo, zapewnione jest tłumaczenie w pięciu językach.

Dynamika dialogu społecznego w Grupie Ferrero przedstawia się tak, że mamy do czynienia z efektem promieniowania (*spillover*) kultury i wzorów dialogu z rdzenia przedsiębiorstwa, tj. zakładów w Albie.

W ERZ utworzono stanowisko „delegata ds. komunikacji”, którego obowiązki obejmują „upowszechnianie doświadczeń z prac ERZ na poziomie lokalnym”. Jednym z zadań tego delegata jest redagowanie newsletteru „Euronotes” poświęconego działalności ERZ oraz „tematom o wadze europejskiej”. Newsletter jest tłumaczony na pięć języków i dostępny dla wszystkich pracowników.

9.5.2. Włochy, Inditex

Drugi przypadek z Włoch dotyczy wywodzącego się z Hiszpanii przedsiębiorstwa Inditex, szerzej rozpoznawalnego poprzez jego sztandarową markę Zara i „Porozumienia w sprawie wdrożenia fundamentalnych praw w pracy i godnej pracy” (Global Agreement for Implementation of Fundamental Labour Rights and Decent Work) zawartego pomiędzy zarządem Inditex (Industria de Diseno Textil) a UNI Global 2 października 2009 r. Porozumienie podpisali wiceprezes zarządu i dyrektor generalny Inditex oraz Sekretarz Generalny UNI Global. Odnowiono je w 2013 r. Inditex to przedsiębiorstwo wielobranżowe, obejmujące piony sprzedaży, produkcji i dystrybucji. Warto dodać, że od 2007 r. korporacja jest stroną innego TCA, zawartego dla pionów produkcji i dystrybucji między zarządem, hiszpańskimi związkami zawodowymi sektora wytwórczego oraz Międzynarodową Federacją Pracowników Przemysłu Tekstylnego, Odzieżowego i Skórzanego (International Textile, Garment and Leather Workers' Federation). W 2014 r. porozumienie odnowiono, podpisali się pod nim zarząd oraz IndustriAll Global Union³⁴.

Korzenie przedsiębiorstwa Inditex sięgają 1963 r., kiedy to powstał mały zakład krawiecki, który rozrósł się obecnie do rozmiarów korporacji globalnej z ponad 7 tys. sklepów na świecie i przeszło 150 tys. pracowników, z czego ok. 4 tys. we Włoszech (2016). W 1975 r.

³⁴ Teksty porozumień do wglądu: <http://www.uniglobalunion.org/news/uni-and-inditex-reconfirm-global-agreement>; <http://www.industriall-union.org/inditex>

otwarto pierwszy sklep Zara, której dziś towarzyszą takie marki jak Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home oraz Uterqüe.

Strategia przedsiębiorstwa jest zcentralizowana i skoncentrowana wokół oczekiwań klientów, co odbija się na strukturze organizacyjnej, jak również na polityce środowiskowej i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, a to miało z kolei znaczenie przy formułowaniu treści TCA.

Stosunki przemysłowe w Inditex Italia uległy poprawie, po siedmioletnich negocjacjach udało się niedawno podpisać układ zbiorowy. TCA nie ma na nie wpływu. Po wieloletnich przygotowaniach wiosną 2017 r. rozpoczęły się właściwie negocjacje nad powołaniem ERZ, której inauguracja przewidywana jest na koniec 2017 r.

Inicjatorem podpisania TCA była UNI Global przy współudziale dwóch ważnych hiszpańskich federacji związkowych. Główne postanowienia TCA są następujące:

- polityka CSR – zrównoważone i solidarnościowe kryteria rozwoju społecznego;
- wspólne interesy w ramach zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa i promowanie najlepszych praktyk w obszarze stosunków przemysłowych;
- ramowe zasady współpracy dla efektywnej implementacji fundamentalnych praw w pracy i godnej pracy w Grupie;
- fundamentalne prawa w pracy – Konwencje MOP nr 105; 100 i 111; 138 i 182; 87 i 98;
- czas pracy – Konwencje MOP nr 1 i 47, Zalecenie nr 116;
- zdrowie i bezpieczeństwo w pracy – Konwencja MOP nr 155
- wspólne działania – wspólne szkolenia dla menedżerów szczebla lokalnego i pracowników ukierunkowane na treść oraz wdrożenie TCA, aby wzmocnić przestrzeganie wolności związkowej i rokowania zbiorowe;
- uprawnienia związków do uzasadnionego dostępu do miejsca pracy – Konwencja MOP nr 135;
- porozumienie dotyczy tylko standardów minimalnych w przedsiębiorstwie;
- co najmniej jedno spotkanie rocznie poświęcone wdrożeniu Porozumienia;
- gwarancja tłumaczenia tekstu Porozumienia przez przedsiębiorstwo na wszelkie języki, które będą potrzebne;
- porozumienie zawarto na czas nieokreślony.

Wytyczne OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych nie zostały uwzględnione w TCA.

UniGlobal powołał Globalny Sojusz Związkowy UNI w Inditex (UNI INDITEX Global Union Alliance), ciało, które ma za zadanie spotykać się raz w roku w celu oceny postępów we wdrażaniu TCA i stanu stosunków przemysłowych. Miały miejsce sytuacje, kiedy przedstawiciele zarządu byli zapraszani na spotkania Sojuszu, aby uczestniczyć w dyskusji nad wdrożeniem TCA (np. spotkanie 25-26 września 2014 r., w La Coruña). TCA nie jest szeroko znany, jego istnienia świadome są związki zawodowe, lecz nie pracownicy. Inditex nie traktuje upowszechniania TCA priorytetowo.

9.5.3. Włochy, Whirlpool

Trzeci przypadek z Włoch dotyczy przedsiębiorstwa Whirlpool, znanego producenta sprzętu AGD oraz podpisanego 18 marca 2016 r. *Porozumienia Ramowego w sprawie nowego Europejskiego Komitetu Pracowników Whirlpool* (Framework Agreement for the new Whirlpool European Employee Committee). Sygnatariuszami Porozumienia byli: za pracodawcę – zarząd centralny Whirlpool oraz za pracowników – IndustriAll Global i IndustriAll Europe. Porozumienie pod względem terytorialnym dotyczy regionu EMEA, czyli Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (Europe, Middle East and Africa).

Założone na początku XX w. przedsiębiorstwo ma swoją główną siedzibę w USA. Zatrudnia 93 tys. osób, z czego w regionie EMEA 24 tys. w 15 zakładach rozmieszczonych w ośmiu państwach. Szczególne związki Whirlpoola z Włochami wynikają stąd, że w 2014 r. doszło do przejęcia przez to przedsiębiorstwo Indesitu, innego znanego producenta AGD.

Stosunki przemysłowe we włoskim przedsiębiorstwie są efektem stopienia się w całość przedsiębiorstw wcześniej niezależnych i mających własne wzory relacji między pracownikami a pracodawcą. Uzwiązkowienie jest wysokie (50%), obowiązują układy zbiorowe.

Tło podpisania Porozumienia jest następujące. Właściciel Indesitu (przedsiębiorstwo Merloni) okazywał dużo uwagi kwestiom społecznej odpowiedzialności, czego wyrazem było podpisanie w 2002 r. jednego z wczesnych IFA oraz ustanowienie na życzenie związków zawodowych ERZ przed wejściem w życie Dyrektywy. W prace ERZ włączano przedstawicieli pracowników z zakładów spoza UE (Rosja, Turcja i Polska). W 2013 r. przekształcono ERZ w Indesit w Międzynarodowy Komitet Pracowników (International Works Committee, IWC). Przedstawiciele pracowników z Rosji i Turcji weszli do niego na tych samych prawach co reprezentanci z krajów UE (Włochy, Francja, Wielka Brytania i Polska).

Po przejęciu Indesitu przez Whirlpoola w 2014 r., związki zdecydowały o połączeniu IWC z Indesit z Europejskim Komitetem Pracowników Whirlpool (utworzonym w 1996 r.). Dokonało się to za sprawą porozumienia, które jest przedmiotem niniejszego studium. Nowy

Europejski Komitet Pracowników Whirlpool obejmuje 25 przedstawicieli z państw UE (Włochy, Polska, Francja, Słowacja, Niemcy), trzech z Rosji, po jednym z Turcji i RPA. Porozumienie nie jest TCA lub IFA w pełnym tego słowa znaczeniu. IndustriAll Global nieformalnie zabiegał w Whirlpool Corporation o przygotowanie ogólnoświatowego TCA, napotykając na opór przedsiębiorstwa, którego amerykańskie zakłady są niezwiązkiwane. Jednak Whirlpool EMEA dostał zielone światło na negocjacje nowego porozumienia dotyczącego ERZ z uwzględnieniem najlepszych praktyk wypracowanych w czasach Indesit, w tym: udziału przedstawicieli z państw spoza UE, symultanicznego tłumaczenia na wszystkie języki, organizacji spotkań rocznych ERZ w różnych krajach.

O ile trudno cokolwiek powiedzieć o bezpośrednim wpływie obecnego Porozumienia na kształt stosunków pracy, to poprzednie Porozumienie w Indesit oraz tamtejsza ERZ miały pewne osiągnięcia, np. w odniesieniu do Polski, gdzie pomogły NSZZ „Solidarność” wejść na teren zakładów Indesit.

W aspekcie komunikacyjnym, pomysł stworzenia strony internetowej dla ERZ pojawił się swego czasu, ale nadal nie doczekał się realizacji.

Niniejsze stadium przypadku zajmuje się sytuacją powstałą w wyniku połączenia dwóch wielkich przedsiębiorstw. Możliwość podpisania nowego porozumienia o cechach TCA była badana przez IndustriAll Global, lecz na przeszkodzie stoi brak związków zawodowych w amerykańskich zakładach Whirlpoola. Co prawda, Whirlpool wydał dokumenty zatytułowane Globalne Wytyczne w sprawach Pracy i Zatrudnienia (Global Labour and Employment Guidelines) oraz Kodeks Etyczny Dostawcy (Supplier Code of Conduct), ale były to akty jednostronne.

Rozdział 10.

Usprawnienie komunikacji jako droga do wzmocnienia pozycji ERZ, ich wpływu na krajowe stosunki przemysłowe oraz efektywności dialogu społecznego w przekroju europejskim

Analiza treści poszczególnych studiów przypadków pokazuje, że jednym z często sygnalizowanych problemów napotykanym przez interesariuszy w toku realizacji postanowień TCA jest brak płynnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi strukturami zaangażowanymi bezpośrednio lub pośrednio w procesy negocjacji i monitoringu. Efektem jest niewykorzystanie potencjału regulacyjnego, który kryje się w TCA.

Ogólne cele projektu są silnie skoncentrowane na problematyce komunikacyjnej, obejmując:

- przygotowanie członków ERZ do nowych wyzwań związanych z TCA jako wciąż tworzącym się elementem unijnego dialogu społecznego,
- poprawienie komunikacji i wzajemnego informowania się ERZ w obrębie swojej branży,
- udrożnienie przepływu informacji z ERZ na poziom krajowy i odwrotnie
- pobudzenie członków ERZ do aktywnych kontaktów z europejskimi strukturami branżowymi (głównymi negocjatorami TCA),
- wzmocnienie wiedzy członków ERZ na temat przekazów UE zawartych w dokumentach i Dyrektywach KE powiązanych z funkcjonowaniem ERZ.

Poza warstwą opisowo-analityczną niniejszy projekt ma także swój cel aplikacyjny, którym jest zaprojektowanie procedur komunikacyjnych kanalizujących przepływ informacji. Procedury te dzięki swojemu uniwersalizmowi (możliwość wykorzystywania dla wszystkich członków EWC) tworzą wartość dodaną projektu. Przedstawione niżej rozwiązania mają w zamyśle posłużyć jako gotowy wzór, względnie układ odniesienia dla stworzenia autorskich rozwiązań wymiany informacji dla przedstawicieli pracowników funkcjonujących w przedsiębiorstwach wielonarodowych z obowiązującymi TCA na poziomie lokalnym, globalnym, jak również z ich bezpośrednim otoczeniem, czyli strukturami związkowymi z poziomu europejskiego oraz w obrębie poszczególnych branż.

10.1. Procedura komunikacyjna dla ERZ w obrębie danej branży

Pierwsza z omawianych procedur dotyczy wymiany informacji pomiędzy wieloma ERZ w obrębie danej branży. Procedura ta prezentuje się następująco.

- **Metoda** – wykorzystanie powszechnie dostępnej i szeroko używanej platformy komunikacyjnej – Facebooka, na którym można utworzyć grupę zamkniętą („za zaproszeniem”), w niej docelowo znaleźliby się wszyscy delegaci związkowi zasiadający w ERZ w ramach danego sektora, a jej administratorem (Moderatorem) byłaby osoba odpowiedzialna za sprawy ERZ w danym sektorze z europejskim federacji branżowej.
- **Członkowie grupy** – Moderator, przedstawiciele branżowych federacji związkowych szczebla krajowego, członkowie ERZ.
- **Uruchomienie i prowadzenie grupy** – grupa powinna funkcjonować na co dzień na zasadzie przenikania się równoległe toczących się procesów komunikacyjnych, inicjowanych odgórnie i zawiązywanych oddolnie, działalność grupy rozpoczęłaby się od rozesłania przez Moderatorkę grupy zaproszeń do krajowych branżowych federacji związkowych, te z kolei po zidentyfikowaniu związkowych członków ERZ w danym sektorze, przekazałyby ich listę Moderatorowi, a w następnym kroku Moderator rozesłałby zaproszenia do tych właśnie osób, zarazem europejska federacja branżowa oraz branżowe federacje szczebla krajowego powinny dążyć do ustalenia czy w danej branży działają nieuzwiązkowane ERZ, kto reprezentuje w nich stronę pracowniczą oraz – po indywidualnej ocenie każdego przypadku i sprofilowaniu nie związkowego delegata – podejmować wysiłki w kierunku nawiązania z tymi osobami kontaktu, a ostatecznie włączenia ich do grupy.
- **Tryb gromadzenia informacji** – po każdym posiedzeniu ERZ, delegaci powinni je podsumować, używając do tego celu standardowego formularza sprawozdawczego (Załącznik nr), na takim samym formularzu powinno zostać przygotowane raz w roku sprawozdanie rocznie z działalności oparte na zebranych w ciągu okresy sprawozdawczego informacjach.
- **Tryb rozpowszechniania informacji** – branżowe federacje szczebla krajowego powinny rozpowszechniać zgromadzone informacje o działalności ERZ w swoich strukturach organizacyjnych obecnych w lub mających styczność z przedsiębiorstwami, które formalnie mogą przyłączyć się (oddelegować przedstawiciela) do istniejącej ERZ lub podjąć działania na rzecz powołania nowej.
- **Podstawowe obszary zainteresowania Grupy** – Grupa na Facebooku ma przede wszystkim za zadanie wyszukiwać dobre praktyki stosowane w ERZ, przykładając szczególną uwagę do tych, które związane są z negocjowaniem TCA, niezależnie od tego, z czyjej inicjatywy zostały one podjęte (zarówno zarząd, jak i strona pracownicza), osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie grupy (z Moderatorem na

czele) powinny w jasny i czytelny sposób komunikować członkom, że uwaga grupy koncentruje się tylko na kwestiach związanych z działalnością ERZ, a nie z zagadnieniami ekonomicznymi, których ujawnianie poza forum danej ERZ mogłoby wywoływać problematyczne skutki, ze względu na wiążącą delegatów klauzulę poufności.

Narzędzia do zbierania informacji

1) Formularz sprawozdawczy do wypełnienia po posiedzeniu ERZ, obejmujący:

- nazwę korporacji;
- datę posiedzenia ERZ;
- główne punkty programu posiedzenia;
- informacje, czy w chwili obecnej obowiązuje lub jest negocjowany jakikolwiek TCA, a jeśli tak, wskazane podanie informacji szczegółowych;
- komentarz dotyczący głównych procesów na szczeblu krajowym: rokowań zbiorowych, negocjacji płacowych, ich rezultatów itp. (Zakres i szczegółowość do decyzji przygotowującego sprawozdanie).

2) Sprawozdanie roczne, obejmujące:

- główne punkty prac ERZ w danym roku;
- ocenę adekwatności zasad działania ERZ do aktualnych warunków;
- informację, czy w ciągu roku pojawiła się jakakolwiek dobra praktyka warta upowszechniania;
- informację, czy w ciągu roku wystąpiła jakakolwiek sytuacja lub zdarzenie, które można uznać za niepokojące, np. nieudostępnianie informacji, brak konsultacji, rytualizacja ERZ, napięcia pomiędzy delegatami z różnych państw itp.

3) Alert o podjęciu, prowadzeniu i zamknięciu negocjacji nad TCA, obejmujący informacje:

- z czyjej inicjatywy podjęto negocjacje,
- jaki był ich przedmiot,
- jaki skład miał zespół negocjacyjny pod stronie pracowników,
- jakie główne problemy wystąpiły,
- jak będzie wyglądał proces monitorowania i wdrożenia postanowień,
- treść TCA.

10.2. Procedura komunikacyjna łącząca szczebel EU z krajowym

Druga z omawianych procedur dotyczy wymiany informacji pomiędzy europejskimi federacjami branżowymi a strukturami krajowymi w obrębie danej branży. Struktury krajowe mogą być usytuowane na poziomie zakładowym, branżowym, terytorialnym, w zależności od modelu działalności związków zawodowych w danym państwie.

Procedura ta prezentuje się następująco.

- **Metoda** – wykorzystanie ww. grupy zamkniętej („za zaproszeniem”) na Facebooku jako źródła informacji, rozpowszechnianych następnie przez newsletter, przygotowywany przez osobę odpowiedzialną w danej europejskiej federacji branżowej za kontakty z ERZ (Redaktor), którego adresatami będą koordynatorzy ERZ z danego sektora. Redaktor będzie publikował w newsletterze uzyskane od Moderadora grupy informacje zamieszczane na niej przez uczestniczących w grupie członków ERZ (komunikacja oddolna), przekazując samemu informacje z poziomu UE (komunikacja odgórna).

- **Treść** – newsletter, poza „standardowymi” treściami dotyczącymi ERZ (tj. aktualnościami z życia ERZ, powoływaniu nowych itd.), powinien zawierać także informacje dotyczące kwestii takich, jak:

- jakie TCA są aktualnie negocjowane,
- jak postępuje proces negocjacji,
- jeśli negocjacje są udane, jaki jest ich efekt (treść TCA),
- porady i wskazówki dotyczące obszarów negocjacyjnych oparte na doświadczeniach Europejskich Komitetów Dialogu Społecznego.

Dla powodzenia procesu wdrożenie tej procedury komunikacyjnej i uczynienie jej prawdziwie funkcjonalnym rozwiązaniem kluczowe jest zapewnienie systematycznego tłumaczenia treści newsletteru przez organizacje członkowskie w językach narodowych. Brak takowego będzie oznaczał powielenie jednego z kardynalnych błędów popełnianych zbyt często w procesach ponadgranicznego komunikowania się zarówno pomiędzy, jak i wewnątrz organów przedstawicielstwa pracowniczego w Unii Europejskiej.

Rozdział 11.

11. Podsumowanie i wnioski

Trzydzieści przypadków TCA zgromadzonych w toku niniejszego badania i opisanych w raporcie dostarcza empirycznie ugruntowanej wiedzy na temat funkcjonowania w praktyce specyficznego trybu autonomicznej regulacji stosunków pracy w przestrzeni globalnej, opanowanej przez korporacje wielonarodowe. Próba objęta badaniem jest na tyle duża i zróżnicowana, zarówno w wymiarze narodowym (pięć państw), jak i sektorowym (trzy branże), że uzyskane na niej wyniki pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków.

Analizę przedstawionych studiów przypadku należy rozpocząć od wyboru określonego schematu postępowania. Można kierować się podziałem przedmiotowym, zgodnie z klasyfikacją stosowaną w bazie TCA Komisji Europejskiej. Wyróżnia się w niej następujące kategorie porozumień, zgodnie z tym, że są skoncentrowane na takich zagadnieniach, jak:

- 1) kariera i rozwój kwalifikacji;
- 2) równe szanse, różnorodność i przeciwdziałanie dyskryminacji;
- 3) prawa podstawowe, związki zawodowe;
- 4) BHP i warunki pracy;
- 5) mobilność;
- 6) ochrona danych osobowych i polityka internetowa;
- 7) rekrutacja/polityka zatrudnienia;
- 8) restrukturyzacja/wpływ na siłę roboczą;
- 9) dialog społeczny, partycypacja pracownicza i zarządzanie;
- 10) rozwój zrównoważony, zarządzanie i etyka;
- 11) transfery, podwykonawstwo i outsourcing;
- 12) wynagrodzenia i świadczenia.

Innym podziałem jest rozróżnienie porozumień na proceduralne i substancjalne. Pierwsze z nich składają się z klauzul ogólnych, mających znaleźć zastosowanie w sytuacjach, których wystąpienie dopiero się przewiduje. Dlatego mają one raczej charakter deklaracyjny i potwierdzają intencje oraz wolę stron do określonego postępowania. Drugie porozumienie zbudowane są z postanowień o znacznie precyzyjniej i kategorycznie wyrażonej treści, mających charakter rozwiązań dla konkretnych problemów.

Wprawdzie ów podział oryginalnie odnosił się do określonego typu porozumień wyróżnianych przedmiotowo, a mianowicie restrukturyzacyjnych (Rehfeldt 2015: 35), nie ma jednak przeszkód, by rozszerzyć jego aplikację i na pozostałe kategorie rzeczowe TCA.

Trzydzieści przypadków TCA przeanalizowanych w tym raporcie (a piętnaście, jeśli uwzględnić dwa porozumienia występujące w tle studium chorwackiego), to:

1. Wspólna Deklaracja w sprawie szkoleń, nauki i rozwoju zawodowego w Grupie Unicredit (RO, HR)
2. Wspólna Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji w Grupie UniCredit (HR)
3. Wspólna Deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży w Grupie UniCredit (HR)
4. Porozumienie w sprawie przewidywanych zmian lub rozwoju w Alstom (PL)
5. Europejskie Porozumienie w sprawie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w Pernod Ricard, (PL)
6. Porozumienie Grupy w sprawie równouprawnienia zawodowego mężczyzn i kobiet w Suez Environment (PL)
7. Porozumienie „Zarządzanie zmianą i jej przewidywanie” w ArcelorMittal (RO)
8. Międzynarodowe Porozumienia w sprawie Promocji Dialogu Społecznego i Różnorodności oraz Poszanowania Praw Podstawowych Pracowników w Carrefour (RO)
9. Porozumienie w Grupie EDF w sprawie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) (UK)
10. Międzynarodowe Porozumienie Ramowe pomiędzy Sodexo a IUF (UK)
11. Porozumienie w sprawie Odpowiedzialnej Restrukturyzacji w Unilever (UK)
12. Porozumienie w sprawie ustanowienia ERZ w Grupie Ferrero (IT)
13. Porozumienie w sprawie wdrożenia fundamentalnych praw w pracy i godnej pracy w Inditex (IT)
14. Porozumienie Ramowe w sprawie nowego Europejskiego Komitetu Pracowników Whirlpool (IT).

Trzy porozumienia wpisują się w nurt CSR (Deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży w UniCredit, Pernod Ricard, EDF), trzy mają charakter restrukturyzacyjny (Alstom, ArcelorMittal, Unilever), dwa mieszczą się w zakresie równych szans, różnorodności i przeciwdziałania dyskryminacji (Deklaracja w sprawie równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji w UniCredit i Suez Environment), po jednym w polach: szkolenia, nauka i rozwój zawodowy (Unicredit), prawa podstawowych i związków zawodowych (Inditex). Jedno porozumienie zawiera elementy z pól równych szans, różnorodności i przeciwdziałania dyskryminacji, praw podstawowych i związków zawodowych, dialogu społecznego, partycypacji pracowniczej i zarządzania, transferów, podwykonawstwa i outsourcingu (Carrefour). Trzy nie mieszczą się w używanej tu klasyfikacji, zawierają jednak elementy spotykane w TCA.

Analizując aspekt implementacji postanowień TCA na podstawie studiów przeprowadzonych na poziomie krajowym (należy więc pamiętać, że wnioski są stawiane

w odniesieniu do sytuacji w konkretnej spółce-córce danej korporacji ponadnarodowej), można zauważyć przede wszystkim problemy, jakie ten proces napotyka. Szczególnie wymowne w tym sensie są przypadki dwóch porozumień (EDF i Suez Environment), które pod względem formalnym są innowacyjne i zapewniają daleko idące uprawnienia umowne stronie pracowniczej, w rzeczywistości jednak to, co zostało w nich zapisane, w niewielkim tylko stopniu jest wykonywane. W pierwszym przypadku nie sposób oprzeć się wrażeniu, że zarząd centralny traktował negocjacje prowadzące do zawarcia TCA koniunkturalnie i instrumentalnie (porozumienie było potrzebne w fazie intensywnej ekspansji międzynarodowej firmy drogą przejęć, a kiedy ta wygasła, straciło swą użyteczność). Drugi przypadek jest osobliwy, bowiem mamy do czynienia z porozumieniem o dużym potencjale, ale słabo dopasowanym do specyfiki przedsiębiorstwa (zmaskulinizowana struktura zatrudnienia). Lista TCA traktowanych – w świetle zebranych danych – przedmiotowo przez przedsiębiorstwo jest dłuższa, można na niej umieścić Sodexo, Pernod Ricard, być może także Inditex.

Obraz rozjaśnia kilka przypadków TCA, które wydają się wnosić autentyczną wartość dodaną w stosunki pracy, należą do nich porozumienia w Carrefour, ArcelorMittal, do pewnego stopnia także w Alstom i Unilever. Zagadką na razie pozostaje nowoprzyjęta deklaracja w sprawie odpowiedzialnej sprzedaży w UniCredit, innowacyjna i odnosząca się do poważnego problemu, jakim jest rzetelny i etyczny stosunek przedsiębiorstwa do klientów. Niezwykle ciekawym (choć z przyczyn formalnych lokującym się na uboczu analizy) jest przypadek Ferrero, gdzie mamy do czynienia z produktywnym, jeśli sądzić po efektach, docieraniem się paternalizmu typowego dla firmy rodzinnej i partycypacji pracowniczej, w czym podpisane porozumienie ma swój udział.

Badane TCA zostały w większości przyjęte w wyniku rokowań podjętych z inicjatywy zarządu. Stało się tak w przypadku wszystkich trzech porozumień w UniCredit, w Pernod Ricard, w ArcelorMittal, w EDF, czy w Sodexo. Związki zawodowe (europejskie federacje branżowe) były inicjatorem negocjacji w następujących przypadkach: Alstom, Carrefour, Inditex, Whirlpool (po części). ERZ była stroną inicjującą negocjacje, które doprowadziły do przyjęcia porozumienia w Unilever, chociaż sam dokument ma skomplikowaną genezę. Niekiedy inicjatywa była wspólna np. w Suez Environment, gdzie zarząd centralny oraz EPSU wystąpili razem na rzecz zawarcia porozumienia.

Najbardziej problematycznym obszarem rokowań zbiorowych, których zwieńczeniem są analizowane tu porozumienia jest pole ich implementacji i nadzoru (monitoringu) tego procesu. Jest to zarazem obszar newralgiczny, dlatego też występowanie na nim trudności i napięć – mniej lub bardziej poważnych, w zależności od konkretnego rozpatrywanego przypadku – kładzie się cieniem na ogólnej ocenie znaczenia tych porozumień dla codzienności stosunków przemysłowych poziomu krajowego w skali poszczególnych

przedsiębiorstw. W dużej mierze mamy do czynienia z dominującą pozycją pracodawcy, którego dobra wola lub jej brak przekłada się wprost na stopień intensywności wdrażania postanowień w życie, natomiast partnerom społecznym – czy to związkom zawodowym, czy ERZ – brak dostatecznej siły na przełamywanie obojętności lub strategii uników stosowanych przez zarząd.

Skuteczność ERZ w dużej mierze zależy od wypracowanych praktyk (a nie „czystej litery prawa”), poziomu zaufania, umiejętności budowania sprawnych narzędzi komunikacyjnych. Z tego względu, tak samo jak twarde zmiany legislacyjne, w Dyrektywie potrzebne są działania miękkie z zakresu wymiany dobrych praktyk i doświadczeń.

Zarządy korporacji ponadnarodowych dysponują szerokim polem manewru w selektywnym podejmowaniu zobowiązań i honorowaniu ich. Wynika to w znacznym stopniu z nieokreślonego, zamazanego statusu prawnego, kapitałowego i organizacyjnego korporacji, a co za tym idzie, wielorakich opinii, co do ich podmiotowości prawnej, co zauważa Barbara Surdykowska, pisząc, że „w odniesieniu do samej definicji korporacji ponadnarodowych nie ma zgody wśród badaczy” (ten tom: 11). Czy jednak oznacza to, że wobec korporacji należy zadowalać się tylko regulacjami *soft law* (miękkimi, dobrowolnymi), czy mimo wątpliwości i przeszkód podążać w kierunku ustanowienia obiektywnych (*hard*) standardów? Nie możemy udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Niemniej, biorąc pod uwagę wszystkie rozpoznane w trakcie badań okoliczności, warto postawić pytanie, czy TCA potrzebują ram prawnych, czy też należałoby pozostawić negocjacje prowadzące do ich zawierania do dobrowolnego uznania zainteresowanych stron. Utrzymywanie stanu obecnego wydaje się kontrproduktywne. Łukasz Pisarczyk stwierdza, że „brak ram prawnych stanowi przeszkodę w rozwoju ponadnarodowych układów ramowych” (ten tom: 58). Obecnie przeważająca koncepcja decyzji wiążącej w całości i nie określającej jej adresatów budzi wątpliwości. Odnośnie treści regulacji, zalecana jest konstrukcja ułatwiająca prowadzenie negocjacji i informowanie o treści, a także zapewniająca mechanizm rozstrzygnięcia potencjalnych konfliktów. Nie jest natomiast konieczne przesądzenie charakteru prawnego układów.

O ile niezmiernie delikatna jest kwestia wyboru formy ewentualnych ram, to sam postulat powinien być artykułowany przez stronę pracowniczą, przede wszystkim ruch związkowy, a w jego łonie przez europejskie federacje branżowe, ponieważ funkcjonowanie TCA w praktyce zależy głównie od dobrej woli partnerów społecznych, aktualnie pozbawionych zaplecza koncepcyjnego i organizacyjnego.

Tym, co niewątpliwie może się przyczynić do efektywniejszego wykorzystania przez stronę pracowniczą narzędzi wpływu, jakie dają jej TCA, jest udrażnianie obiegu informacyjnego. Budowa sprawnych i otwartych kanałów komunikacji jest niezbędna już na

etapie identyfikacji potrzeby negocjowania TCA, procesu negocjacji i podejmowania decyzji o jego podpisaniu. Informowanie wszystkich krajowych związków zawodowych w korporacji pozwala włączyć je w proces implementacji. Na pewno może im pomóc lepsza dostępność wiedzy o procesach europejskiego dialogu branżowego. Waddington z zespołem (2016) wykazali, że menedżerowie badanych ERZ w większości nie wiedzieli o działaniach sektorowych komitetów dialogu społecznego.

Ważna przeszkoda, która tamuje obieg informacji wyrasta z różnic językowych. O ile słuszne jest domaganie się przez ERZ od pracodawców zapewnienia w jak najszerszym zakresie tłumaczenia, zarówno prowadzonych w toku ich prac rozmów, jak i będących ich wynikiem dokumentów na języki znane przedstawicielom pracowników, to jednak strona ta sama powinna wkładać jak najwięcej wysiłku w usprawnienie komunikacji. Temu służyć mogą zaprojektowane w ramach projektu i opisane w niniejszym raporcie procedury.

Bibliografia

- Adamczyk S. (2011). Dla kogo europejskie rady zakładowe? *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (2), 17-22.
- Adamczyk S., Surdykowska, B. (2016). European Framework Agreements – underestimated opportunity for the trade unions to avoid the trap of globalisation. W J. Carby-Hall R. M., *Trade unions and non-union employee representation in Europe - the current state of play and prospects*. Warszawa.
- Adamczyk S., Surdykowska, B. (2012a). Ponadnarodowe układy ramowe a rozwój stosunków przemysłowych. Polska perspektywa. *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (3), 38-46.
- Adamczyk S., Surdykowska, B. (2014). Rokowania zbiorowe w Unii Europejskiej. Trudne czasy, niejasna przyszłość. W J. Czarzasty, *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych* (strony 58-78). Warszawa: Scholar.
- Adamczyk S., Surdykowska, B. (2014). S. Adamczyk, B. Surdykowska, Niewykorzystany potencjał europejskiego dialogu społecznego. *Roczniki Administracji i Prawa Wyższej Szkoły Humanitas*, XIV (1).
- Adamczyk, Surdykowska (2012a), Ponadnarodowe układy ramowe jako próba odpowiedzi związków zawodowych na wyzwania globalizacji, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 1.
- Adamczyk S., Surdykowska, B. (2012b). The importance of Transnational Company Agreements from the perspective of industrial relations in the new member states: the Polish case. W S. Leonardi, *Transnational Company Agreements. A stepping stone towards a r. A stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations?* Rome: Edesse.
- Adedayo Ijalaye, D. (1978). *The Extension of Corporate Personality in International Law*. Oceana.
- Ales, E., Engblom, S., Jaspers, T., Laulom, S., Sciarra, S., Sobczak, A., Valdés Dal-Ré F. (2006), *Transnational collective bargaining: past, present and future*, Brussels: European Commission.
- Banyuls J., Haipeter T., Neumann L. (2008). European Works Council at General Motors Europe: Bargaining efficiency in regime competition?, *Industrial Relations Journal*, 39(6): 532–547.
- Bicknell H (2007). Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils: How does German involvement influence their identity? In Whittall M, Knudsen H and Huijgen F (eds) *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Works Council*. London: Routledge, pp.111-131.
- Boto J. (2016). The competence of the EU concerning the right to strike. *Hungarian Labour law e- journal* (2).
- Cassese A. (1986). *International Law in the Divided World*. Clarendon.
- Cata Backer L. (2011). On the Evolution of the United Nations’ „Protect- Respect- Remedy” Project: The State, the Corporation and Human Rights in a Global Governance Context. *Santa Clara Journal of International Law* (9).
- Cernic J. (2009). Corporate Responsibility for Human Rights: Analyzing the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. *Miskolc Journal of International Law* (6), 24-34.
- Chesterman S. (2011). Lawyers, Guns, and Money: The Governance of Business Activities in Conflict Zones. *Chicago Journal of International Law* (11).
- Corporate Clout 2013 (2013). Time for responsible capitalism.
- Crawford J. (2012). *Brownlie’s Principles of Public International Law*. Oxford.
- Czarzasty J. (2013). Job cuts at FIAT despite union opposition, EurWORK European Observatory of Working Life, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/observatories/eurwork/articles/other/job-cuts-at-fiat-despite-union-opposition>, dostęp: 18.07.2017

- Czarzasty J. (2014). Korporacje ponadnarodowe. Znaczenie, rozwój, strategie. W J. Czarzasty, *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych* (strony 14-25). Warszawa: Scholar.
- Da Costa I. (2015). European Unions and American Automobile Firms: From European Works Councils to World Councils. Members-only Library
- de Brabandere, E. (2010). Human Rights and Transnational Corporations: The Limits of Direct Corporate Responsibility. *Human Rights and International Legal Discourse* (4).
- de Spiegelaere, S., Jagodziński, R. (2016). *Europejskie Rady Zakładowe i Rady Zakładowe SE w 2015. Fakty i Liczby*. Brussels: ETUI.
- Deva S. (2004). Human Rights Violations by Multinational Corporations and International Law: Where from Here? *Connecticut Journal of International Law* (19(1)).
- Dorssemont F. (2006). Contractual governance by manager and labour. W A. van Hoel, O. Jansen, P. Rijpkema, R. Widdershoven, *Multilevel Governance in Enforcement and Adjudication* (strony 285-312). Antwerp.
- Dufresne A. (2012). Trade union support and political blockage: the actors' viewpoint. *European Journal of Industrial Relations* (18(2)).
- Emberland, B. (2006). *The Human Rights of Companies: Exploring the Structure of ECHR Protection*. Oxford.
- ETUC (2016). Tworzenie warunków sprzyjających dobrowolnym i niezależnym, ponadnarodowym negocjacom związków zawodowych i przedsiębiorstw międzynarodowych. Sprawozdanie końcowe, European Trade Union Confederation, https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/publication/files/160905_tca_final_report_pl_final.pdf
- ETUC (2017). Resolutio for a common strategy on low and minimum wages adopted by the Executive Committee, Malta 15-16 March 2017.
- ETUC (2012). Resolution on 6-7 March 2012: "Collective bargaining: The ETUC priorities and working program".
- ETUI (2014). *Benchmarking Working Europe*. Brussels: ETUI.
- European Commission. (2012). *Commission Staff Working Document: Transnational company agreements: realising the potential of social dialogue, SWD(2012) 264 final, Brussels, 10.09.2012*.
- European Commission. (2015). *Industrial Relations in Europe 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gold M., Rees C (2013), What makes an effective European works council? Considerations based on three case studies, *Transfer: European Review of Labour and Research* 19 (4), 539-551
- Góralczyk W., Sawicki S. (2009). *Prawo międzynarodowe publiczne w zarysie*. Warszawa.
- Hall M., Hoffmann A., Marginson P., Müller T. (2003). National influences on European Works Councils in UK-and US-based companies. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 75-92.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Hillemanns C. (2003). UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights. *German Law Journal* (10).
- Huzzard T., Docherty P. (2005). Between global and local: eight European Works Councils in retrospect and prospect. *Economic and Industrial Democracy*, 26(4), 541-568.
- Jagodziński R. (2011b). Europejskie negocjacje zbiorowe. Nowe formy dialogu na poziomie UE. *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (1)
- Jagodziński R. (2011b). EWCs after 15 years—success or failure?. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(2), 203-216..
- Jaspers T. (red.), (2012) *Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations?*, Brussels: ETUI.

- Karski K. (2009). *Osoba prawna prawa wewnętrznego jako podmiot prawa międzynarodowego*, Warszawa 2009. Warszawa: WUW.
- Köhler H. D., Gonzalez Begega S. (2010). The European works council as a multidimensional contested terrain. *Employee Relations*, 32(6), 590-605.
- Köhler H. D., González Begega S., Aranea M. (2015). Three decades of European Works Councils: a quantitative evaluation. In *Warsaw Forum of Economic Sociology* (Vol. 6, No. 1 (11), pp. 49-74).
- Lecher W., Platzer H. W., Rüb S., Weiner L. P. (2001). *European Works Councils*. (Developments, types and networking).
- Mählmeyer V., Rampeltshammer L., Hertwig M. (2017). European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration?. *European Journal of Industrial Relations*, 0959680116685951 (early view)
- Marassi. S. (2016), *European Framework Agreements at Company Level and the EU 2020 Strategy*, w: de Zwaan, J., Lak, M., Makinwa, A., Willems, P. (red.), *Governance and Security Issues of the European Union: Challenges Ahead*. Springer..
- Mazzucato M. (2013). *The Entrepreneurial State: debunking private vs. public sector myths*. Anthem, London.
- Meardi G. (2013). Zbiorowe stosunki pracy w Europie pod presją międzynarodową: porównanie sześciu krajów. *Polityka Społeczna* (9), 15-22.
- Mielnik B. (2008). *Kształtowanie się pozapaństwowej podmiotowości w prawie międzynarodowym*. Wrocław.
- Mik C. (2003). Międzynarodowa osobowość prawna i zdolność prawna Międzynarodowego Trybunału Karnego. *Państwo i Prawo* (9).
- Muller T., Rubb S. (2007). Coming of age. The development of a collective identity in European Works Councils. W M. Whittal, H. Knudsen, F. Huijgen, *Towards a European Labour Identity: the case of the European Works Council*. London-New York.
- Musacchio A., Lazzarini S. G. (2014). *Reinventing state capitalism*. Harvard University Press.
- Müller T., Platzer H. W. (2003). *European Works Councils: a new mode of EU regulation and the emergence of a European multi-level structure of workplace industrial relations. The Europeanization of Industrial Relations: Trans-and Supra-National Developments And Prospects*, Hampshire, UK, Burlington, Ashgate Publishers.
- Müller T., Platzer H., Rüb S. (2010). Transnational company policy and coordination of collective bargaining: New challenges and roles for European industry federations. *Transfer* (16(4)), 509-524.
- OECD. (2017). *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Oleszczuk K. (2013). Odpowiedzialność korporacji transnarodowych za naruszenie prawa człowieka w świetle prawa międzynarodowego. W K. Lankosz, G. Sobola, *Wybrane problemy współczesnego prawa międzynarodowego*. Kraków.
- Orlandini G. (2016), Bezpośrednie skutki prawne TCA: jaki jest obecny stan, a do jakiego dążymy? w: Tworzenie warunków sprzyjających dobrowolnym i niezależnym, ponadnarodowym negocjacom związków zawodowych i przedsiębiorstw międzynarodowych. Sprawozdanie końcowe.
- Papadakis K. (red.) (2008), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relations framework*, Geneva: ILO.
- Perkowski M. (2012). Koncepcja „Non- State Actors” a umiędzynarodowienie regionów. *Białostockie Studia Prawnicze* , 95-103.
- Perkowski M. (2007). Kształtowanie się podmiotowości prawa międzynarodowego. W: J. Menkes, *Prawo międzynarodowe. Księga pamiątkowa prof. Renaty Szafarz*. Warszawa.
- Perkowski M. (2008). *Podmiotowość prawa międzynarodowego współczesnego uniwersalizmu w złożonym modelu klasyfikacyjnym*. Białystok.
- Pernicka S., Glassner V., Dittmar N. (2014). When does solidarity end? Transnational solidarity during and after the crisis—the GM/Opel case revisited. In Paper for the IREC 2014 conference.

Pienkos J. (2004). *Prawo międzynarodowe publiczne*. Kraków.

Rodriguez R., Ahlberg K., Davulis T., Fulton L., Gyulavári T., Humblet P., Valdés F. (2011). Study on the Characteristics and Legal Effects of Agreements between Companies and Workers' Representatives.

Royle A., Cavallini M., Gold M., Senatori I. (2016). The effects of national institutional contexts and the recast directive on the European Works Council at UniCredit. *European Journal of International Relations*, 115-130.

Rymkevich, O. (2013). International Trade Union Solidarity in the Automobile Sector: The Case of Fiat-Chrysler. *European Labour Law Journal*, 4(4), 272-291.

Sanetra, W. (2012). Przedstawicielstwo związkowe w zakładzie pracy w świetle prawa unijnego. W Z. Hajn, *Związkowe przedstawicielstwo pracowników zakładu pracy*. Warszawa.

Scharpf F. (2010). The asymmetry of European integration, or why the EU cannot be a "social market economy". *Socio- Economic Review*, 8(2), 211-250.

Schulten, T. (1996). European works councils: prospects for a new system of European industrial relations. *European journal of industrial relations*, 2(3), 303-324.

Sklair, L. (2012). *Transnational capitalist class*. John Wiley & Sons, Ltd.

Sciarra S., Fuchs M., Sobczak A. (2014). Towards a Legal Framework for Transnational Company Agreements. Report to the European Trade Union Confederation.

Streeck W. (1997). Neither European nor works councils: a reply to Paul Knutsen. *Economic and industrial democracy*, 18(2), 325-337.

Surdykowska, B. (2014). Traktatowy mechanizm europejskiego dialogu społecznego. *Monitor Prawa Pracy* (1)

Telljohann V. (2011). European Works Councils, Case Studies.

Timming, A. R. (2006). The problem of identity and trust in European works councils. *Employee Relations*, 28(1), 9-25.

Vitali S., Glattfelder JB, Battiston S. (2011). The Network of Global Corporate Control. *PLoS ONE* 6(10)

Vitali S., Glattfelder J. B., Battiston S. (2014). The network of global corporate control. 2011. Cited on, 43.

Waddington J. (2011). *European works councils. A transnational industrial relations institution in the making*. New York/Abingdon: Routledge.

Waddington J., Pugliano V., Turk J., Swerts T. (2016). *J. Waddington, V. Pulignano, J. Turk, T. Swerts, Managers, BusinessEurope and the development of European Work Councils, ETUI 2016*. Brussels: ETUI.

Walczak A. (2010). Coming to the Table: Why Corporations Should for Legal Norms for the Protection of Indigenous Rights. *The George Washington International Law Review* (42)

Whittall M. (2000). The BMW European Works Council: a cause for European industrial relations optimism?. *European Journal of Industrial relations*, 6(1), 61-83.

Whittall M., Lücking S., Trinczek R. (2009). The frontiers within: why employee representatives fail to set up European works councils. *Industrial Relations Journal*, 40(6), 546-562.

World Investment Report 2016 (2016). UNCTAD.

Wouters J., Hachez N. (2009). *Business and Human Right in EU External Relations. Making the EU a Leader at Home and Internationally -Study for the European Parliament*. Directorate-General for External Policies of the Union.

WTO (2014). Trade liberalisation statistics, http://www.gatt.org/trastat_e.html [dostęp: 28.07.2014].

Zambrana Téva, N. (2012). Shortcomings and Disadvantages of Existing Legal Mechanism to Hold Multinational Corporations Accountable for Human Rights Violations. *Cuadernos de Derecho Transnational* (4)

Zimmer R. (2016), *Umocowanie: mandat oraz sygnatariusze – strona związków zawodowych w: Tworzenie warunków sprzyjających dobrowolnym i niezależnym, ponadnarodowym negocjacom związków zawodowych i przedsiębiorstw międzynarodowych*. Sprawozdanie końcowe.