



# SPRAWOZDANIE

## Z PRZEPROWADZONEGO PILOTAŻU

### WRAZ Z PROPOZYCJĄ MODELU DIALOGU



FAGFORBUNDET



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Granty Norweskie 2014-2021,  
w ramach Programu Dialog Społeczny - Godna Praca.







# **SPRAWOZDANIE**

## **Z PRZEPROWADZONEGO PILOTAŻU**

### **WRAZ Z PROPOZYCJĄ MODELU DIALOGU**

**PROJEKT „SCHEMATY DIALOGU SPOŁECZNEGO DLA GODNEJ PRACY  
W SEKTORZE PUBLICZNYM NA POZIOMIE SAMORZĄDÓW”,**

**OPRACOWANO W OPARCIU O WYNIKI PILOTAŻU.**

**Autorzy modelu: Sławomir Adamczyk i Barbara Surdykowska**

Gdańsk, 2022

**Wydawca:**

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

Publikacja wydana w ramach projektu  
„Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy  
w sektorze publicznym na poziomie samorządów”  
Biuro Programów Europejskich KK NSZZ „Solidarność”  
ul. Wały Piastowskie 24  
tel. (48) 58 308 43 18

**Skład:**

Wydawnictwo Tekst Sp. z o.o.  
85-307 Bydgoszcz, ul. Kossaka 72  
tel./fax 52 348 62 50  
www.tekst.com.pl, e-mail: info@tekst.com.pl

ISBN 978-83-85610-37-3



FAGFORBUNDET



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Granty Norweskie 2014-2021,  
w ramach Programu Dialog Społeczny - Godna Praca.



## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	5
Pilotaż – założenia i przebieg .....	8
Kwestie poruszone w porozumieniach zawartych w ramach pilotażu (zestawienie) .....	11
Model prowadzenia dialogu .....	16
Modelowa procedura tworzenia ram dialogu .....	18
Uwarunkowania procesu negocjacji .....	25
Przykłady praktyk które mogłyby być wdrażane w drodze dialogu między jednostką samorządu terytorialnego (JST) a związkami zawodowymi .....	28
Podsumowanie .....	32
Wnioski .....	34





## WPROWADZENIE

Zasadniczym celem projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów”, realizowanego wspólnie przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność”, Związek Miast Polskich, Norweski Związek Pracowników Komunalnych i Powszechnych (Fagforbundet) oraz Norweskie Stowarzyszenie Władz Lokalnych i Regionalnych (KS) jest szukanie rozwiązań mających wzmocnić dialog społeczny w bardzo specyficznym obszarze jakim jest szeroko pojmowany sektor samorządu terytorialnego. Jest to ogromne wyzwanie jeżeli wziąć pod uwagę, że mamy do czynienia ze znaczącym dostarczycielem zatrudnienia w skali całego rynku pracy w Polsce. Jak wynika z raportu przygotowanego w ramach projektu, w instytucjach publicznych, będących częścią administracji samorządowej lub tych dla których organami właścicielskimi są jednostki samorządu lub które wykonują funkcje będące ustawową kompetencją samorządów terytorialnych, zatrudnionych jest około 20% pracujących ogółem w naszym kraju (raport: „Samorząd terytorialny a związki zawodowe –uwarunkowania, możliwości i perspektywy prowadzenia dialogu społecznego”, rozdział: „Stan wiedzy o samorządowym rynku pracy”).

Problemy z prowadzeniem dialogu w tym sektorze są pochodną sytuacji, którą autorzy raportu określili mianem „trójkąta niemożności”. Jego wierzchołki tworzą: pracownicy ww. podmiotów i reprezentujące je związki zawodowe, bezpośredni (formalni) pracodawcy w rozumieniu Kodeksu pracy oraz władze jednostek samorządowych. Jeżeli spojrzeć na boki trójkąta w kontekście dialogu społecznego, łatwo można zauważyć

w czym rzecz. Zgodnie z polskimi regulacjami prawnymi związki zawodowe mogą prowadzić negocjacje z pracodawcą formalnym. Z kolei ten jest w tym przypadku ściśle powiązany z władzą samorządową. Brakuje jednego boku – tego który łączyłby bezpośrednio związki zawodowe z organem samorządu terytorialnego, który de facto sprawuje władztwo ekonomiczne. Wynika to z dominacji w polskim prawie pracy organizacyjnej (zarządczej) koncepcji pracodawcy nad koncepcją właścicielską. Inaczej mówiąc, pracodawca formalny nie jest pod wieloma względami pracodawcą rzeczywistym, a jedynie jego przedstawicielem, o ograniczonym zakresie sprawstwa, szczególnie w sferze gospodarki finansowej. Ma to daleko idące drastyczne skutki dla możliwości rzeczywistej realizacji przez związki zawodowe ich konstytucyjnych uprawnień. Organizacje te mogą negocjować jedynie z bezpośrednim pracodawcą, kiedy rzeczywistym pracodawcą w sensie ekonomicznym jest samorząd, który jednakże nie jest zobowiązany do prowadzenia rokowań zbiorowych ze związkami zawodowymi.

W rezultacie istnienia trójkąta „niemożności” negocjacje, zwłaszcza na tle płacowym, podejmowane przez związki zawodowe tego sektora, bardzo często prowadzą do narastania sytuacji konfliktowych w zakładzie pracy ze względu na faktyczny brak mandatu pracodawcy do podejmowania zobowiązań. Wówczas postulaty kierowane są bezpośrednio do władz samorządowych. Jednakże często odbywa się to w atmosferze dużego napięcia społecznego przejawiającego się w pikietach i demonstracjach ulicznych. Trudno także o rozwój dialogu na rzecz przyszłości, dotyczącego wyzwań które stają przed polską gospodarką i światem pracy, takich jak cyfryzacja, konieczność dbałości o środowisko czy poprawa dobrostanu pracowników.

Dodatkowo pandemia COVID-19 jaskrawo unaoczniała potrzebę stworzenia ram do prowadzenia permanentnego dialogu, który w czasach „pokoju” służyłby ogólnej konsultacji w odniesieniu do kwestii pozostających w obszarze wspólnego zainteresowania związków i samorządu, natomiast w sytuacji kryzysowej umożliwiałby podejmowanie szybkich uzgodnień dotyczących sytuacji pracowników.

Potrzeba wzmocnienia dialogu wynika także z kolejnych przyczyn. Pierwsza to dynamicznie zmieniająca się i trudna do przewidzenia sytuacja finansowa jednostek samorządu terytorialnego. Zasady wprowadzone w Polskim Ładzie uszczupliły źródła stałego finansowania samorządu. Na to nakłada się przedłużająca niejasność co do możliwości wykorzystania przez Polskę środków z Krajowego Planu Odbudowy. Nie jest istotą opisywanie w tym miejscu tych wszystkich zmiennych uwarunkowań – niewątpliwie wynika z nich potrzeba pogłębienia przepływu informacji na temat możliwości finansowych samorządu i udostępnianie tej wiedzy oraz konsultowanie wynikających konsekwencji z lokalną związkową reprezentacją pracowników.

Nie można także zapominać o fakcie zachodzącej zmiany demograficznej (starzenie się siły roboczej), zachodzących procesach migracyjnych, zmianie technologicznej



czy zmianach wymykających z polityki środowiskowej i klimatycznej. Są to wszystkie czynniki, które w zasadniczy sposób zwiększają konieczność podejmowania dialogu, formalizowania jego efektów, otwierania go na nowe obszary i wyzwania.

Pojawia się pytanie jak doprowadzić do tego, by domknąć wspomniany trójkąt, tak aby zawczasu unikać sytuacji kryzysowych i jednocześnie otwierać się na nowe perspektywy. Optymalnym rozwiązaniem wydawałoby się oparcie dialogu na mechanizmach ponadzakładowych układów zbiorowych pracy skrojonych odpowiednio do potrzeb danego samorządu i pracowników firm od niego zależnych. Jednakże obecny stan prawny i faktyczny w odniesieniu do układów zbiorowych nie daje zbyt wielu nadziei na to, by stało się to możliwe w przewidywalnej przyszłości. W takich okolicznościach warto skłonić się do dobrowolnego tworzenia opcjonalnych ram dialogu. W ramach projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów” postanowiono przetestować tę możliwość w praktyce poprzez program pilotażu.



## PILOTAŻ – ZAŁOŻENIA I PRZEBIEG

W początkowej fazie projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów” skupiono się na zebraniu możliwych opinii świata nauki, środowiska samorządowego oraz związkowców zawodowych, dotyczących stanu obecnego oraz perspektyw rozwoju dialogu społecznego między jednostkami samorządu terytorialnego a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników zatrudnionych w firmach pracujących na rzecz tych samorządów.

Było to punktem wyjścia do przetestowania w praktyce głównej tezy przyświecającej projektowi: że możliwe jest zainicjowanie w tym obszarze konstruktywnego dialogu o charakterze dobrowolnym, opierającego się zarazem na wspólnie uzgodnionych ramach współpracy. Szerokie promowanie tego typu opcjonalnych rozwiązań, jakimi są dobrowolne porozumienia, może się przyczynić do tego, że opisany we wprowadzeniu „trójkąt niemożności” dialogu społecznego w samorządzie lokalnym przekształcać się będzie w „trójkąt współpracy”.

Do celów pilotażu postanowiono wybrać dwa samorzady miejskie średniej wielkości o rozbudowanej tkance usług na rzecz mieszkańców, co oznaczało, że będą tam znajdować się firmy zatrudniające pracowników dla których samorząd jest

„pośrednim pracodawcą”. Po konsultacjach z Krajowym Sekretariatem Służ Publicznych NSZZ „Solidarność” wybór padł na Jaworzno oraz Płock. Dodatkowym atutem było to, że dotychczasowe relacje między władzą samorządową a związkami zawodowymi były w obu przypadkach zadowalające. Ze względu na niekonwencjonalny charakter całego projektu funkcjonowanie pewnego poziomu wzajemnego zaufania było wręcz pożądane.

Po konsultacjach z lokalnymi strukturami NSZZ „Solidarność”, do samorządów Jaworzna i Płocka skierowano we wrześniu 2020 r. zaproszenie do współuczestnictwa w pilotażu. Spotkało się to z pozytywnym odzewem ze strony prezydentów obu miast. W październiku 2020 r. eksperci NSZZ „Solidarność” odwiedzili zarówno Płock jak i Jaworzno spotykając się z przedstawicielami władz samorządowych i struktur NSZZ „Solidarność” oraz pracodawcami firm miejskich. Przedstawiono założenia całego projektu oraz cele, które przyświecają działaniom pilotażowym. Te wizyty są warte podkreślenia, gdyż dały pierwszą i na dłuższy czas jedyną okazję bezpośredniego spotkania ekspertów z uczestnikami pilotaży.

Ze względu na pandemię COVID-19 późniejsze kontakty miały miejsce przede wszystkim w formule zdalnej, co było bardzo poważnym wyzwaniem, jeżeli weźmie się pod uwagę nowatorski charakter planowanych działań. 1 grudnia 2020 r. odbyły się wspólne warsztaty eksperckie online, podczas których dyskutowano na temat kluczowych działań w ramach pilotażu. Obok głównych zainteresowanych uczestniczyli w spotkaniu także przedstawiciele świata nauki, zajmujący się w swojej pracy problematyką dialogu społecznego. Kolejne warsztaty online, zorganizowane już odrębnie dla każdego z samorządów, odbyły się w lutym 2021 r. W obu przypadkach uczestnicy pilotażu zdecydowali się na negocjowanie porozumień określających ramy wzajemnej współpracy władzy samorządowej, organizacji związkowych oraz pracodawców z firm objętych pilotażem. Przez kilka następnych miesięcy trwały intensywne (choć spowalniane przez rozwój pandemii) negocjacje. Zgodnie z założeniami projektu, rozmowy zainteresowanych stron odbywały się w formule całkowicie autonomicznej. Eksperti projektu służyli bieżącym doradztwem natomiast nie ingerowali w kierunek prowadzonych negocjacji oraz kształt wypracowywanych ustaleń.

W dniu 14 lipca 2021 r. podpisane zostało Porozumienie o zasadach dialogu i współpracy w Jaworznie, natomiast w dniu 28 września 2021 r. podpisano Porozumienie o współpracy partnerskiej w Płocku.

Porozumienie w Jaworznie objęło następujące podmioty:

- Urząd Miejski w Jaworznie, Miejskie Centrum Kultury i Sportu, Powiatowy Urząd Pracy, Wodociągi Jaworzno, Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej w Jaworznie.

Porozumienie w Płocku objęło następujące podmioty:

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Płocki Ośrodek Kultury i Sztuki, Książnica Płocka, Komunikacja Miejska Płock, Miejski Urząd Pracy.

Szczegółowe sprawozdania z przeprowadzonych pilotaży zostały sporządzone przez ich koordynatorów w obydwu miastach.

**Treść porozumień można znaleźć pod adresem**

**<https://www.solidarnosc.org.pl/szkolenia/wspolpraca-zagraniczna/programy-europejskie/realizowane/item/19449-7-schematy-dialogu-spoecznego-dla-godnej-pracy>**



# KWESTIE PORUSZONE W POROZUMIENIACH ZAWARTYCH W RAMACH PILOTAŻU (ZESTAWIENIE)

## ZAGADNIENIA PROCEDURALNE

### INFORMOWANIE

- Pracodawcy na wniosek organizacji związkowej będą przekazywać organizacjom związkowym informacje o długoterminowej strategii działania, szczególnie w przypadkach, gdy będzie ona znacząco wpływać na sytuację pracowników.
- Pracodawcy na wniosek organizacji związkowych poinformują je o strukturze zatrudnienia, w tym prześlą liczbową zbiorczą informację o przeszerowaniach i awansach.
- Pracodawcy informują organizacje związkowe o znaczących zmianach organizacyjnych w ich zakładach pracy.
- Pracodawca na wniosek organizacji związkowej przekazuje informację o wysokości środków dostępnych na wynagrodzenia, w tym ujętych w regulaminach wynagradzania – nagród/premii.

## NEGOCJACJE

- Przed przystąpieniem do jakichkolwiek negocjacji strony ustalają cele i obszar negocjacji, tak by możliwe było ustalenie zakresu i poziomu oczekiwań realnych do spełnienia.
- Strony zobowiązują się do przeprowadzenia obligatoryjnych corocznych negocjacji, w ustalonych przez nie terminach.
- Negocjacje powinny być prowadzone w duchu poszanowania stron oraz wykazania dobrej woli, tak by nie przekształcały się w dialog pozorowany.
- Strony zobowiązują się do przekazywania niezwłocznie swojego stanowiska w sprawach wymagających uzgodnień.
- Strony zobowiązują się do nieujawniania treści negocjacji do czasu ich zakończenia, chyba że negocjacje będą wymagać konsultacji z załogą.
- Strony zobowiązują się do niepodważania treści wspólnie wypracowanego jednolitego stanowiska oraz przekazywania go w formie uzgodnionej.

## WZAJEMNA WSPÓŁPRACA

- Strony zobowiązują się do współpracy przy realizacji i osiągnięciu celów porozumienia.
  - kierując się zasadą poszanowania praw i poglądów;
  - dążąc do zachowania wzajemnego zaufania;
  - dbając o pozytywny wizerunek stron i osiągnięcie kompromisu;
  - aby dobra współpraca stron była inspiracją do podejmowania kolejnych działań na rzecz rozwoju pracowników.
- Strony zobowiązują się do współpracy na zasadach partnerstwa, wzajemnego poszanowania słusznym interesów oraz wszystkich zasad dobrej współpracy, a w przypadku odmiennej interpretacji tych zasad, strony dążą do wyjaśnienia rozbieżności w drodze dialogu.
- Strony zobowiązują się do podejmowania wspólnych, zarówno krótko jak i długoterminowych działań mających na celu ochronę pracowników jak i interesów pracodawców.
- Strony zobowiązują się do kreowania wspólnych działań na rzecz pozytywnego wizerunku współpracy zarówno wewnątrz zakładu jak i na terenie miasta oraz poza jego granicami.
- Strony zobowiązują się do takiej współpracy, która pozwoli promować miasto poprzez realizowanie dobrych rozwiązań i praktyk, których nadrzędnym celem będzie dobro jego mieszkańców.

## **OKREŚLANIE TERMINÓW WZAJEMNYCH SPOTKAŃ I KONSULTACJI**

- Spotkania stron odbywać się będą nie rzadziej niż raz do roku.
- W III kwartale danego roku odbywa się spotkanie w terminie umożliwiającym stronom zapoznanie się z planowanym budżetem miasta na kolejny rok i zgłoszenie ewentualnych propozycji zmian.
- Organizacje związkowe biorą udział w konsultacjach dotyczących założeń budżetu miasta.
- Pracodawcy i organizacje związkowe ustalą odpowiednio dla zakładu pracy stałe terminy, w których są dostępni w swojej siedzibie w przypadku konieczności przeprowadzenia bieżącej konsultacji.

## **DOKUMENTACJA SPOTKAŃ**

- Ze spotkań zostanie sporządzony protokół. Protokół będzie przedłożony do akceptacji każdej ze stron w ciągu 7 dni od daty spotkania.

## **UCZESTNICTWO W SPOTKANIACH**

- Przedstawiciele wszystkich stron są zobowiązani do uczestnictwa w spotkaniach.

## **ORGANIZACJA SPOTKAŃ**

- Strony przekazują sobie informację o konieczności odbycia spotkania w danej sprawie i przeprowadzenia konsultacji w terminie nie krótszym niż trzy dni robocze przed planowanym spotkaniem.
- Strony przygotowują a następnie przekazują niezbędne informacje dotyczące istoty problemu będącego przedmiotem konsultacji.
- Odbywanie spotkań z pracownikami dotyczących istotnych spraw ich zakładów pracy na pisemny wniosek każdej ze stron.

## **RELACJE STRON**

- Organizacje związkowe wysuwając postulaty, zobowiązują się do odniesienia ich do bieżącej sytuacji finansowej i organizacyjnej zakładu pracy oraz budżetu miasta. Strony zobowiązują się do uwzględniania postulatów uzasadnionych sytuacją ekonomiczną zakładu pracy i budżetu miasta.
- Niezależnie od wyników prowadzonych rozmów, konsultacji bądź uzgodnień, strony porozumienia nie będą prezentować negatywnych opinii na temat drugiej strony.

- Pracodawcy umożliwiają organizacjom związkowym eksponowanie ich symboli i materiałów informacyjnych oraz dbają o czytelność uregulowań kwestii zwolnień pracowników na wykonywanie doraźnych czynności związkowych.
- Strony porozumienia nie mogą żądać od drugiej strony działań niezgodnych z przepisami prawa, bądź działań powodujących możliwość pociągnięcia ich do odpowiedzialności karnej, służbowej bądź politycznej.
- W przypadku ewidentnego i udowodnionego łamania przepisów prawa, w tym Kodeksu pracy i wewnętrzzakładowych regulaminów oraz zasad BHP przez pracowników, organizacje związkowe zobowiązują się do niepodejmowania działań wbrew stanowisku pracodawcy.
- Strony uznają, że każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia i zobowiązują się do powstrzymania się od jakichkolwiek działań mogących postawić w złym świetle zarówno osoby reprezentujące pracodawców, organizacje związkowe i ich rodziny.
- Strony porozumienia zgadzają się, że strona, która ponosi wyłączną odpowiedzialność za daną decyzję, bądź działania powinna mieć na tę decyzję bądź działania decydujący wpływ.
- Organizacje związkowe zobowiązują się do rzetelnego, obiektywnego i kompleksowego informowania pracowników o prowadzonych z pracodawcą rozmowach/ przebiegu negocjacji mając na uwadze niepowstawanie niepokojów i napięć społecznych.

## ZAGADNIENIA MATERIALNE

### PODNOSZENIE KWALIFIKACJI

- Inspirowanie do podnoszenia kwalifikacji pracowników, w tym kompetencji cyfrowych i innych będących odpowiedzią na zmieniające się potrzeby rynku pracy.
- Umożliwienie pracownikom wzięcia udziału w szkoleniach organizowanych przez strony na zasadzie oddelegowania z zachowaniem prawa do wynagrodzenia.

### OGRANICZENIE ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH

- Podejmowanie wspólnych działań na rzecz przeciwdziałania i wyeliminowania mobbingu i innych zagrożeń psychospołecznych.



- U każdego z pracodawców zostanie powołana komisja antymobbingowa, której celem będzie rozstrzygnięcie zgłoszonych skarg dotyczących mobbingu. W skład komisji antymobbingowej wchodzi przedstawiciele pracodawcy i organizacji związkowych. Działanie komisji będzie uruchamiane w przypadku zgłoszenia przypadku mobbingu. Komisja działa na podstawie regulaminu uzgodnionego przez pracodawcę i działające na jego terenie organizacje związkowe.
- W przypadku możliwości finansowania szkoleń dotyczących obsługi klienta, walce ze stresem, współpracy z trudnym klientem, pracodawcy będą dążyć do ich przeprowadzania.

## **BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY**

- Strony zgodnie oświadczają, że będą czynić starania na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy w ich zakładach pracy, a w szczególności sprzyjać rozwiązaniom podnoszącym standardy pracy i BHP oraz inicjować i popierać nowatorskie rozwiązania poprawiające efektywność zakładu pracy. Strony deklarują wolę prowadzenia szkoleń pracowników w powyższym zakresie.

## **ZASADY WYNAGRADZANIA**

- Strony dołożą staranności, aby zapewniać przejrzyste zasady wynagradzania, szanując znaczenie normy wyrażonej w kodeksie pracy, iż pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

## **PRACA ZDALNA**

- Pracodawcy zobowiązują się wdrażać zasady pracy zdalnej do regulaminów pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi.

## **PROMOCJA MIASTA**

- Strony zgodnie deklarują dbanie o dobry wizerunek miasta poprzez promowanie go w wydawanych przez ich organizacje wydawnictwach i prowadzonych portalach.
- Strony zobowiązują się do eksponowania herbu miasta bądź jego logo na organizowanych przez siebie wydarzeniach, uzyskując na ich ekspozycję stosowną zgodę Urzędu Miejskiego.



## MODEL PROWADZENIA DIALOGU

W oparciu o doświadczenia związane z przeprowadzonym pilotażem oraz o wcześniejsze analizy omówione w raporcie „Samorząd terytorialny a związki zawodowe – uwarunkowania, możliwości i perspektywy prowadzenia dialogu społecznego” podjęta została próba opracowania modelu prowadzenia dialogu społecznego w obszarze samorządu terytorialnego. Przedstawiona poniżej formuła, w odniesieniu do strony pracowniczej jest propozycją skierowaną do konkretnej organizacji, a mianowicie jednolitego związku zawodowego NSZZ „Solidarność” mającego zasięg ogólnokrajowy oraz zorganizowanego w oparciu o swoje struktury terytorialne (regiony) i branżowe (krajowe sekretariaty oraz krajowe sekcje). Wydaje się jednak, że model ten może znaleźć zastosowanie także w odniesieniu do innych związków zawodowych lub nawet wspólnej reprezentacji związkowej. Ten ostatni scenariusz wymaga jednak przeprowadzenia dodatkowych testów praktycznych, co nie było przewidziane w przypadku niniejszego projektu.

Głównym założeniem modelu jest prowadzenie dialogu w oparciu o funkcjonowanie nieelastycznej lecz zarazem ujętej w pewne niezbędne ramy procedury komunikowania się między interesariuszami w odniesieniu do możliwie szerokiego spektrum zagadnień dotyczących środowiska pracy. Oznacza to dążenie do wypracowywania porozumień w formie pisemnej, mających bądź charakter ramowy – regulujący m.in. formy wzajemnej komunikacji, bądź dedykowanych konkretnemu wyzwaniu. Porozumienie ta-

kie podlegałyby okresowemu przeglądowi przez jego strony. Doświadczenia wynikające z przeprowadzonego pilotażu pokazują, że wskazane jest, aby rozmowy nad porozumieniem miały charakter trójstronny, a więc odbywały się w formacie: związki zawodowe – bezpośredni pracodawcy – władza wykonawcza jednostki samorządu terytorialnego. Tym samym opisany we wprowadzeniu „trójkąt niemożności” zostałby zamieniony w trójkąt „współpracy”.





# MODELOWA PROCEDURA TWORZENIA RAM DIALOGU

Zaprezentowany poniżej model został zaprojektowany przy założeniu, że siłą sprawczą zainicjowania dialogu społecznego w obszarze samorządu terytorialnego jest związek zawodowy, a mianowicie NSZZ Solidarność. Wynika to z celu projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów”. Jednakże elementy modelu mają charakter uniwersalny i zastosować je może każda ze stron deklarująca wolę prowadzenia takiego dialogu.

## WSTĘPNA FAZA PRZYGOTOWAWCZA



## WŁAŚCIWE DZIAŁANIA PRZYGOTOWAWCZE



## NEGOCJACJE



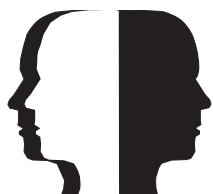
## PO ZAWARCIU POROZUMIENIA... UPOWSZECHNIENIE



## A ZA JAKIŚ CZAS... PRZEGLĄD POROZUMIENIA...

## WSTĘPNA FAZA PRZYGOTOWAWCZA

- Organizacja (organizacje) związkowa wychodzi z inicjatywą stworzenia kanału współpracy z jednostką samorządu terytorialnego w odniesieniu do spraw pracowniczych lub sygnalizuje istnienie zagadnienia, które nie może być skutecznie poruszone w ramach dialogu z bezpośrednim pracodawcą.
- Struktura lokalna związku (zarząd regionu, oddział zarządu regionu, sekcja terenowa) przeprowadza konsultacje z organizacjami zakładowymi znajdującymi się w obszarze oddziaływania danej JST, jednocześnie dokonując przeglądu efektów dialogu społecznego w ich macierzystych firmach (istnienie układów zbiorowych pracy, podejście pracodawcy, kluczowe problemy pracownicze).
- Konsultacje z właściwymi krajowymi strukturami branżowymi NSZZ Solidarność (Krajowy Sekretariat Służb Publicznych, ewentualnie także Sekretariaty: Ochrony Zdrowia, Nauki i Oświaty, Kultury i Środków Przekazu).
- Sformułowanie postulatów, wystąpienie do władz JST z propozycją podjęcia rozmów.

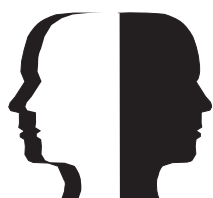


### KOMENTARZ:

*Co może zabrzmieć nieco przewrotnie, chęć wzmocnienia i sformalizowania relacji może być wynikiem zarówno dobrej (czy też poprawnej) dotychczasowej współpracy jak i wręcz przeciwnie efektem pojawienia się konfliktu, sytuacji kryzysowej czy narastającego wyzwania. Inicjatorem tego typu działań mogą być różne strony. W przeprowadzonym pilotażu była to strona związkowa i wydaje się, że taka konfiguracja będzie miała miejsce statystycznie najczęściej. Jednakże z inicjatywą zawarcia określonego porozumienia może wyjść także jednostka samorządu terytorialnego lub grupa pracodawców pośrednio zależnych od samorządu. Można wyobrazić sobie przykładowo że będzie to element realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu, ale może być to także próba odpowiedzi na określony problem, na przykład wzmoczenie problemy z efektywną rekrutacją pracowników, co „wymusi” przykładowo podjęcie działań w celu poprawy warunków pracy, czy też usprawnienie kanałów informacji i konsultacji. Wówczas strona związkowa powinna zareagować stosując wskazaną powyżej procedurę.*

## WŁAŚCIWE DZIAŁANIA PRZYGOTOWAWCZE

- Rozpoczynają się, jeżeli strony wyrażają wolę prowadzenia dialogu w danej kwestii, przy czym może to nastąpić w dowolnej formie (uzgodnienia pisemne, spotkanie robocze także w formule online, konsultacja telefoniczna).
- Następuje identyfikacja firm/podmiotów mających uczestniczyć w rozmowach po stronie pracodawców bezpośrednich. Choć w niektórych przypadkach będą to podmioty organizacyjnie podległe danej JST, powinny one samoistnie wyrazić wolę uczestnictwa.
- Zalecane jest wspólne zorganizowanie spotkań typu *factfindingseminar* (poszukiwanie danych i informacji) na które zaproszeni zostaną eksperci zewnętrzni w danej dziedzinie (akademy, izby gospodarcze, etc.), nie mają one służyć negocjacom lecz pogłębieniu wiedzy niezbędnej do ich prowadzenia w odniesieniu do określonego tematu.
- Strona związkowa może podjąć próbę sformułowania w formie pisemnej zarysu potencjalnego porozumienia.
- W tej fazie działań należy także podjąć decyzję, co do „kompozycji” reprezentacji związkowej, a w szczególności udziału innych organizacji związkowych.



### KOMENTARZ:

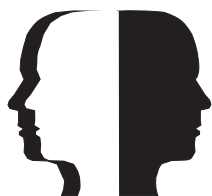
*Szerokie działania przygotowawcze są kluczowe dla powodzenia procesu późniejszych negocjacji. Jest to faza, w której należy dogłębnie przedyskutować oczekiwania związane z zawarciem porozumienia oraz gradację celów, które mają być osiągnięte. Pomocne będzie tu zebranie dostępnych dobrych praktyk i przeanalizowanie ich pod kątem uwarunkowań własnej jednostki samorządu terytorialnego.*

## NEGOCJACJE

- Negocjacje co do zasady powinny mieć formułę trójstronną: reprezentacja związkowa – pracodawcy bezpośredni – władze jednostki samorządu terytorialnego.
- Bezpośrednio przed przystąpieniem do negocjacji warto odbyć spotkanie przygotowawcze (może odbywać się online) z udziałem zewnętrznych ekspertów

negocjujących stron (specjaliści zbiorowego prawa pracy NSZZ Solidarność, eksperci Związku Miast Polskich).

- Należy zawczasu zaplanować harmonogram rozmów, określając jednocześnie oczekiwaną datę ich finalizacji.
- Wskazane jest powołanie przez strony wąskiej grupy o charakterze wspólnego sekretariatu (do 6 osób), która zajmowałaby się bieżącą aktualizacją rezultatów negocjacji oraz przygotowaniem materiałów na ich kolejną turę.
- Zaleca się, aby pomiędzy kolejnymi rundami formalnych negocjacji, przewidzieć możliwość roboczych kontaktów w formule spotkań online służących doprecyzowaniu czy wstępnemu wyjaśnieniu stanowisk stron.
- Tematyka negocjacji zależna jest od potrzeb zgłaszanych przez ich strony. Przykładowo mogą one dotyczyć następujących obszarów:
  - Wymiana informacji, konsultacje
  - Promowanie zawierania układów zbiorowych pracy
  - Popieranie szkoleń i rozwoju zawodowego w tym umiejętności cyfrowych
  - Przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym (stres związany z pracą, wypalenie zawodowe, szkolenia antymobbingowe, komisje antymobbingowe)
  - Poszukiwanie nowych rozwiązań podnoszących efektywność pracy
  - Poszukiwanie nowych rozwiązań poprawiających BHP i ergonomię pracy
  - Zapewnienie efektywności zasady równego wynagradzania za taką samą pracę i pracę jednakowej wartości
  - Konsultacja założeń budżetu miasta
  - Promocja miasta



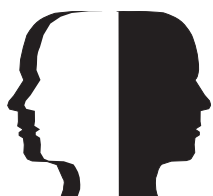
### **K O M E N T A R Z :**

*W konkretnych przypadkach negocjacyjnych nie można wykluczyć uzupełniającej roli także dla innych podmiotów takich jak organizacje pozarządowe. Będzie to zależało od specyfiki tematów podejmowanych negocjacji i aktywności tych podmiotów na poziomie lokalnym. Można także zastanowić się wyprzedzająco nad sposobem przewycięzania sytuacji patowych w prowadzonych negocjacjach. Być może rolę mediacyjną mogłaby sprawować właściwa Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego.*

*Jeżeli chodzi o obszary negocjacyjne, to powyższe wyliczenie bazuje na tematach, które zostały poruszone w dwóch porozumieniach zawartych w ramach pilotażu oraz materiale z raportu rozpoczynającego projekt. Niewątpliwie mogą pojawiać się nowe tematy, takie jak dostosowanie ergonomii stanowisk pracy i organizacji pracy do szczególnych potrzeb pracowników czy też zagadnienia aktywnego zarządzania starszymi pracownikami. Określone kwestie (w tym polityki szkoleniowe) mogą zmieniać się zależnie od uwarunkowań związanych z ogólnym rozwojem kształcenia ustawicznego.*

## PO ZAWARCIU POROZUMIENIA... UPOWSZECHNIENIE

- Sprawą kluczową jest to, aby zapisy porozumienia były szeroko upowszechnione zarówno w obrębie stron porozumienia, ale także wśród podmiotów nieuczestniczących w negocjacjach.
- Porozumienie powinno być dostępne na stronach internetowych stron oraz przekazane wszystkim organizacjom, których członkami/afiliantami są strony porozumienia (organizacje związkowe wyższego szczebla, Związek Miast Polskich, organizacje i izby branżowe pracodawców, etc.).



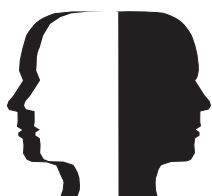
### **KOMENTARZ:**

*Upowszechnianie i promocja tego typu porozumień jest bardzo ważnym elementem budowy całej struktury dialogu społecznego w naszym kraju. Warto zatem rozważyć, aby prezentować je na forum właściwych terenowo Wojewódzkich Rad Dialogu Społecznego, które jednocześnie mogłyby pełnić rolę platformy wymiany dobrych praktyk. Należy także zastanowić się nad promowaniem porozumień na forum Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz Rady Dialogu Społecznego.*



## A ZA JAKIŚ CZAS... PRZEGLĄD POROZUMIENIA...

- Ważne jest aby strony porozumienia zawarły w nim punkt przewidujący regularny przegląd funkcjonowania porozumienia w praktyce.
- W efekcie takiego przeglądu porozumienie mogłoby być modyfikowane i dostosowywane do nowych wyzwań.
- Przegląd stanowiłby także okazję do rozszerzenia grona sygnatariuszy porozumienia o inne zainteresowane podmioty (firmy i organizacje związkowe).



### KOMENTARZ:

*Jedną z podstawowych wad polskiego systemu stosunków zbiorowych jest swego rodzaju „skostnienie” rezultatów dialogu społecznego. Zawierane porozumienia, a w szczególności układy zbiorowe pracy, rzadko podlegają regularnymi renegotiacjom służącym ich „poprawie” i przynoszącej efekty pozytywne dla wszystkich stron. W większości przypadków do takich rozmów dochodzi w sytuacjach kryzysowych, co powoduje, że samo potencjalne dążenie do „zmian” postrzegane jest przez związki zawodowe jako coś negatywnego. Stworzenie stałego regularnego mechanizmu przeglądownego jest rozwiązaniem pozwalającym rozproszyć te obawy, a zarazem dającym stronie pracodawców zapewnienie, że dane porozumienie będzie mogło być elastycznie dostosowywane do zmieniającego się otoczenia gospodarczego.*

## ROLA AKTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

Kwestią o szczególnej istotności jest rola aktorów zewnętrznych w odniesieniu do projektowanego porozumienia, lecz jednocześnie „wewnętrznych” w odniesieniu do jego stron ze względu na powiązania organizacyjne. Mogliby oni służyć wsparciem na wszystkich etapach rozwoju mechanizmu dialogu społecznego w konkretnej jednostce samorządu terytorialnego.

W przypadku NSZZ „Solidarność” będą to struktury organizacyjne wyższego rzędu: Komisja Krajowa, właściwy krajowy sekretariat branżowy (lub krajowa sekcja branżowa)

oraz zarząd regionu. W zależności od zakresu ich kompetencji mogłyby podejmować następujące działania wspierające: zbieranie informacji o zawartych porozumieniach, wsparcie prawne, pośredniczenie w wymianie dobrych praktyk, inspirowanie w zakresie podejmowania negocjacji, podejmowanie działań rekrutacyjnych i organizacyjnych, w odniesieniu do firm, które mogłyby być uczestnikami potencjalnego porozumienia, organizowanie i przeprowadzanie projektów ułatwiających podejmowanie kolejnych procesów negocjacyjnych.

Po stronie samorządowej, tak jak w przypadku niniejszego projektu, takiego wsparcia mógłby udzielać Związek Miast Polskich. Należy także pamiętać o innych tego typu organizacjach samorządowych jak: Związek Powiatów Polskich, Związek Gmin Wiejskich RP, Unia Metropolii Polskich, Związek Miast i Gmin Morskich, etc. W zależności od charakteru jednostki samorządowej mogłyby one włączać się w działania wspierające.

I wreszcie pracodawcy samorządowi świadczący usługi publiczne dla samorządu terytorialnego bardzo często zrzeszeni są w takich podmiotach jak izby gospodarcze (Izba Gospodarcza Wodociągi Polskie, Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej) czy wręcz organizacje pracodawców (Związek Pracodawców Gospodarki Odpadami, Polski Związek Pracodawców Transportu Publicznego). Tam więc mogliby szukać merytorycznego wsparcia dla swego zaangażowania w budowanie mechanizmów dialogu społecznego na poziomie lokalnym.



## **UWARUNKOWANIA PROCESU NEGOCJACJI**

- CZYNNIKI PRAWNE**
- CZYNNIKI FAKTYCZNE**
- DOŚWIADCZENIA I PRAKTYKA W PROWADZENIU  
NEGOCJACJI**
- DYNAMIKA WCZEŚNIEJSZYCH RELACJI**
- CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE**

## **CZYNNIKI PRAWNE**

Czynniki prawne zostały szczegółowo omówione w Rozdziale 2 („Uwarunkowania prawne i praktyka procesów dialogu społecznego w sektorze samorządowym w Polsce”) raportu „Samorząd terytorialny a związki zawodowe – uwarunkowania, możliwości i perspektywy prowadzenia dialogu społecznego”. We wnioskach do tego rozdziału podkreśla się, że istnieje konieczność:

- ożywienia praktyki układowej, w tym poprzez wykorzystanie instytucji generalizacji układów zbiorowych pracy,
- nowelizacji ustawy o sporach zbiorowych,
- dokonania zmian w zakresie ograniczeń prawa do strajku.

## **CZYNNIKI FAKTYCZNE**

Nieuniknione jest ciągłe branie pod uwagę całości sytuacji ekonomicznej społecznej jednostki samorządu terytorialnego i pracodawców pośrednio od niej zależnych zarówno w czasie trwania negocjacji jak i w przewidywalnej przyszłości. Uwarunkowania faktyczne mają różną naturę, mogą to być przykładowo toczące się procesy inwestycyjne, etc.

Nie można zapominać także o obiektywnych uwarunkowaniach lokalnego rynku pracy (np. zakończenie działalności podmiotów ważnych z punktu widzenia oddziaływania na lokalny rynek pracy, procesy restrukturyzacyjne etc.) czy uwarunkowaniach społecznych (np. wzmożone zainteresowanie lokalnych pracowników pracą w określonym ośrodku miejskim ze względu na poprawę warunków komunikacyjnych, co powoduje „odpływ” pracowników z lokalnego rynku pracy). Chcemy podkreślić konieczność przyjęcia założenia, że pewne kwestie, które wydają się oczywiste dla jednej ze stron prowadzących negocjacje, nie muszą być tak oczywiste w odbiorze drugiej strony. W skrajnych przypadkach mogą być jej nieznanymi. Stąd też kluczowa jest konstatacja, że każda ze stron może w dowolnym momencie wskazywać na konieczność przedstawienia wyjaśnień dotyczących uwarunkowań, na które powołuje się partner w negocjacjach.

## **DOŚWIADCZENIA I PRAKTYKA W PROWADZENIU NEGOCJACJI**

Duże znaczenie ma wcześniejsze doświadczenie negocjacyjne uczestników procesu. Kluczowe są miękkie umiejętności, jak: umiejętność pracy zespołowej, prezentacji argumentów, uważnego wysłuchania argumentów drugiej strony, spojrzenia na określone zagadnienie pod innym kątem.

Warto rozważyć potrzebę podjęcia doraźnych działań szkoleniowych w sytuacji, gdy widać, że strony napotykają liczne problemy we wzajemnym wysłuchaniu się, reagują z dużym napięciem na argumentację drugiej strony itp.

## **DYNAMIKA WCZEŚNIEJSZYCH RELACJI**

Rozpoczęcie procesów formalizowania wzajemnych relacji może być pokłosem różnych sytuacji w całym spektrum, od dobrej współpracy do woli przewyciężenia sytuacji jednoznacznie konfliktowej.

W chwili rozpoczęcia negocjacji, strony będą w nieunikniony sposób (co nie jest niczym nagannym) odwoływać się do dotychczasowych doświadczeń we wzajemnych relacjach. Kwestia ważną jest jasne i wieloaspektowe przedstawienie odczuć dotyczących wcześniejszych postaw i zachowań. Pozawala to na pewne emocjonalne „oczyszczenie pola” i skoncentrowanie się na wspólnym celu jakim jest sprawne przeprowadzenie procesu negocjacji.

W ramach procesu negocjacji warto ograniczać wszelkie uwagi ad personam do absolutnego minimum.

## **CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE**

Czynnikami zewnętrznymi, które mogą wpłynąć na proces negocjacyjny są zmiany ustawodawcze w zakresie zasad finansowania jednostek samorządu terytorialnego, zmiany w zakresie prawa podatkowego. W szczególności nagłe zmiany dotyczące szeroko pojętej sfery danin publicznych mogą zakłócić proces dochodzenia stron do zawarcia porozumienia lub w znacznym stopniu utrudnić jego implementację.

Ważnym czynnikiem zewnętrznym wobec samych aktorów procesu są też zmiany w zakresie prawa ubezpieczeń społecznych bezpośrednio wpływających na koszty pracy czy dynamika zmian płacy minimalnej.



# PRZYKŁADY PRAKTYK KTÓRE MOGŁYBY BYĆ WDRAŻANE W DRODZE DIALOGU MIĘDZY JEDNOSTKĄ SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST) A ZWIĄZKAMI ZAWODOWYMI

## **PRAKTYKA PIERWSZA**

**Porozumienie wzmacniające i pogłębiające dialog pomiędzy samorządem terytorialnym a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników zatrudnionych przez podmioty realizujące zadania zlecane/ zamawiane przez samorząd.**

Głównym rezultatem byłoby stworzenie mechanizmu konsultacji i pozyskiwania opinii związków w odniesieniu do założeń budżetu jednostki samorządu terytorialnego lub też innych zamierzeń organów stanowiących/wykonawczych JST, w zakresie odnoszącym się bezpośrednio lub pośrednio do sytuacji pracowników tych podmiotów.

## WYJAŚNIENIE ZASADNOŚCI

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jednostki samorządu terytorialnego mają możliwość prowadzenia szerokiego spektrum współpracy z organizacjami pozarządowymi obejmującej również proces konsultacji. Ramy tych działań określa roczny lub wieloletni program współpracy uchwalany przez organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego. Zauważalny jest także rozwój praktyki podejmowania przez jednostki samorządu terytorialnego (w szczególności gminy) bezpośrednich konsultacji społecznych z obywatelami. Jest to jednak niewystarczające. Nie wykształciła się bowiem praktyka podejmowania przez organy JST wyodrębnionego dialogu ze związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników podmiotów wykonujących zadania na rzecz samorządów, w odniesieniu do zamierzeń JST mających istotny wpływ na warunki pracy i płacy tych pracowników. Z kwerendy przeprowadzonej dla potrzeb projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów” wynika, że niejednokrotnie może to prowadzić do zaistnienia konfliktów społecznych.

## PRAKTYKA DRUGA

**Promowanie przez samorząd idei rokowań zbiorowych jako instrumentu regulującego relacje pracownicze w spółkach komunalnych i innych podmiotach dla których samorząd jest organem założycielskim.**

Porozumienie podpisane przez organ wykonawczy JST z terenowym przedstawicielstwem związków zawodowych reprezentujących pracowników podmiotów świadczących usługi na rzecz samorządu. Celem porozumienia byłoby stworzenie warunków ułatwiających zawarcie układu zbiorowego pracy. Mogłoby ono dotyczyć takich elementów jak: inicjowanie przez jednostkę samorządu terytorialnego szkoleń dotyczących techniki układowej, negocjacji i układów zbiorowych pracy; udzielania wsparcia prawnego dla pracodawców w procesie negocjowania, podejmowanie działań mediacyjnych w procesie negocjacji.

## WYJAŚNIENIE ZASADNOŚCI

Od wielu lat obserwuje się w Polsce niemożność zwiększenia liczby układów zbiorowych pracy zarówno zakładowych jak i ponadzakładowych. Liczba pracowników objętych układami sukcesywnie spada. A jednocześnie obie strony dialogu (oraz doktryna prawa pracy) wskazują na układy zbiorowe pracy jako najbardziej adekwatną metodę organizowania warunków pracy i płacy potencjalnie zapewniającą pokój społeczny i optymalne warunki do rozwoju przedsiębiorstw.

## **PRAKTYKA TRZECIA**

### **Podjęcie wspólnych działań dotyczących podnoszenia jakości środowiska pracy w wybranych obszarach usług komunalnych**

Przykładowo, wypracowanie porozumienia dotyczącego organizowania szkoleń dla kierowców transportu miejskiego w zakresie umiejętności walki ze stresem związanym z pracą, przemocą werbalną etc. Jego rolą byłoby: kontrola ze strony samorządu czy pracodawca dokonuje jakichkolwiek działań szkoleniowych; inspirowanie i organizowanie szkoleń, warsztatów, których celem byłoby nabywanie umiejętności zarządzania stresem; inspirowanie wymiany dobrych praktyk w tym zakresie pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego przy udziale organizacji związkowych.

#### **WYJAŚNIENIE ZASADNOŚCI**

Relacje między JST a podmiotami wykonującymi usługi transportu lokalnego (miejskiego) mogą być zróżnicowane. JST może być organem tworzącym, usługi te może wykonywać spółka komunalna lub podmiot całkowicie niezależny od samorządu terytorialnego. Szybka kwerenda w internecie pokazuje, że dostrzegany jest problem stresu kierowców (który w sytuacjach ekstremalnych może przekładać się na zachowania agresywne lub destrukcyjne z ich strony). Pewne czynniki, które pełnią funkcję stresorów (na przykład niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzenia, „korki” i inne utrudnienia na drodze, wzrastająca agresja pasażerów nie ulegną zmianie w wyniku działań szkoleniowych. Natomiast rolą szkoleń i warsztatów jest nauka umiejętności prowadzenia higienicznego trybu życia umożliwiającego poradzenie sobie ze stresem zawodowym.

## **PRAKTYKA CZWARTA**

### **Podjęcie wspólnych działań na rzecz ograniczenia problemu mobbingu i innych zagrożeń psychospołecznych w samorządowych instytucjach kultury (takich jak biblioteki, domy kultury, muzea).**

Wypracowanie porozumienia określającego zasady współpracy związków zawodowych z organami JST dotyczącej m.in. monitorowania i egzekwowania prowadzonej polityki mobbingowej oraz wdrażania zasady równego traktowania i przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym w samorządowych instytucjach kultury.

#### **WYJAŚNIENIE ZASADNOŚCI**

Działalność gmin w zakresie kultury, jako zadanie własne jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym, została uregulowana ustawą z dnia



25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Z literatury oraz informacji medialnych wynika, że problem mobbingu lub podejrzenia mobbingu czy też zagrożeń psychospołecznych jest zauważalny m.in. w pracy bibliotekarzy. Zawarcie porozumienia dotyczącego konieczności „sprawdzania” warunków pracy pod kątem dobrostanu psychicznego pracowników instytucji kultury jest istotne ze względu na dwa elementy. Po pierwsze różnego rodzaju działania szkoleniowe są tańsze i prostsze w organizacji, gdy dotyczą większej liczby podmiotów. Tak też rysuje się tu pole do współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego. Po drugie, podpisanie porozumienia nawet w jednym samorządzie może podziałać jako dobra praktyka, codo której można będzie podjąć działania rozpowszechniające. Jest to o tyle ważne, że biblioteki przechodzą określone przemiany związane z większą liczbą zadań jakie są przez nie realizowane.



## PODSUMOWANIE

Celem projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów” było przeanalizowanie jak wzmocnić procesy dialogu społecznego oraz przedstawienie propozycji działań w tym kierunku. Uznaliśmy, że warunkiem wstępnym jest „udrożnienie” mechanizmów wzajemnej komunikacji. Do weryfikacji tego założenia posłużył pilotaż przeprowadzony w dwóch miejscowościach (Płock, Jaworzno), w ramach którego wypracowano porozumienia, które opisano w tym sprawozdaniu. Jednakże o pełnym sukcesie tego przedsięwzięcia będzie świadczyć to, czy w ślad za porozumieniami „pilotażowymi” pojawią się inne, korzystające z zaprezentowanego modelu.

Prawdziwa i pełna analiza tego, gdzie są przeszkody w dialogu pomiędzy związkami zawodowymi a jednostkami samorządu terytorialnego i pracodawcami wymaga przejścia przez większą liczbę procesów negocjacyjnych bazujących na doświadczeniach tego projektu. Po pierwsze oba pilotaże zakończyły się sukcesem. Oznacza to, że nie mamy „materiału” do analizy przypadków, gdy pomimo podjętych działań proces negocjacyjny kończy się fiaskiem. O ile z punktu widzenia projektu zakończenie pilotaży porozumieniem jest chwalebny sukcesem, o tyle zwracamy uwagę na niemożność odniesienia się do zagadnienia porażki i jej uwarunkowań.

To czego przedstawiony model nie naświetla w sposób wystarczający, to kwestia wypracowania sposobów przewycięzania patów negocjacyjnych, prowadzenia mediacji i zewnętrznego wsparcia w procesie negocjacji. Opracowanie jednakże rekomendacji w tym zakresie wymagałoby posiadania „większego materiału empirycznego”. W tym obszarze występuje ewidentne pole do zagospodarowania w ramach ewentualnych dalszych działań projektowych.

Po drugie, przeprowadzony pilotaż dotyczył ośrodków miejskich średniej wielkości, co uzasadnione było możliwościami samego projektu. Należy podkreślić konieczność podjęcia działań także w większych ośrodkach miejskich mających swoją specyfikę i stwarzających określone wyzwania. Dopiero zawarcie porozumień o takim charakterze w miastach wojewódzkich (co wymagałoby większej współpracy i koordynacji pomiędzy większą liczbą organizacji związkowych, etc.) pozwalałoby na pełne wyciągnięcie wniosków dotyczących siły sprawczej zaprezentowanego modelu.

Po trzecie, potrzebna jest pewna perspektywa czasowa, aby ocenić rzeczywisty wpływ porozumień zawartych w trakcie pilotażu. Dopiero analiza ich funkcjonowania na przestrzeni kilku lat pozwoli wypracować dobre praktyki dotyczące ich treści. Ten obszar także wymaga w najbliższej przyszłości podjęcia aktywności projektowej.



## WNIOSKI

Konieczność poprawy (a wręcz ustanowienia sprawnych mechanizmów) dialogu społecznego w sferze samorządu terytorialnego wynika z głębokich przemian zachodzących na polskim rynku pracy, które trochę wynikają z wewnętrznych uwarunkowań, a po części są emanacją szerszych trendów ogólnoswiatowych.

Czynnik wewnętrzny, to trwające zmiany demograficzne, które zmniejszają populację Polaków w wieku produkcyjnym. Oznacza to dla pracodawców zależnych od samorządu konieczność większej „walki” o dostępne zasoby siły roboczej. Aby uzyskać możliwość jej pozyskania niezbędne są działania w celu poprawy warunków pracy, aktywna postawa wobec nowych wyzwań z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, czy działania mające na celu poprawę równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Z kolei zjawisko globalnej zmiany technologicznej sprawia, że kluczowe staje się inwestowanie w kompetencje i kwalifikacje pracowników, w tym w dużej mierze w kompetencje cyfrowe.

Ostatnie dwa lata pandemii COVID-19 jeszcze bardziej przyspieszyły tempo procesów zachodzących na rynku pracy i przekształcających go. Zwiększenie się roli pracy zdalnej, w tym w szczególności w postaci hybrydy łączącej pracę „w biurze” i pracę „z domu” pokazuje jak szybko postępują niektóre procesy, jeszcze niedawno o charakterze zdawałoby się marginalnym. Można zauważyć, że coraz ważniejszym czynnikiem przyciągającym pracownika do pracy u danego pracodawcy będzie zapewnienie określonego poziomu dobrostanu (wellbeing) nie ograniczającego się do godnego wynagrodzenia. Takie elementy jak dostosowana do potrzeb pracownika elastyczności czasu

pracy, określone benefity (przykładowo dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, określone świadczenia związane z aktywnością fizyczną), możliwość rozwoju zawodowego poprzez adekwatne do potrzeb pracownika szkolenia stają się czynnikami kluczowymi. W tym kontekście szczególnie warto podkreślić znaczenie wymiany dobrych praktyk. Z praktykami takimi można się zapoznać odwołując się do działań uczestników konkursu Samorządowy Lider Zarządzania 2020 – Samorząd jako pracodawca” – więcej informacji na ten temat pod adresem

**<https://www.miasta.pl/aktualnosci/zwyciezcy-konkursu-samorzadowy-lider-zarzadzania-2020-samorzad-jako-pracodawca>**

Specyfika pracodawców zależnych ekonomicznie od jednostek samorządu terytorialnego polega w dużej mierze na ich niepełnej samodzielności, co do środków finansowych, którymi mogą dysponować. Trudno im zatem wypracowywać propozycje odpowiedzi na powyższe wyzwania, z jednej strony atrakcyjnych dla pracowników, a z drugiej – możliwych do zrealizowania w ramach działań własnych. Jeżeli uwzględnić specyfikę polskich zbiorowych stosunków pracy oraz ograniczenia wynikające z obecnej konstrukcji alokowania środków finansów publicznych w odniesieniu do samorządu terytorialnego jest oczywiste, że nie istnieje cudowne panaceum na tę sytuację. Jednakże przetestowany w ramach projektu „Schematy Dialogu Społecznego dla Godnej Pracy w sektorze publicznym na poziomie samorządów” model dialogu społecznego opartego o dążenie do zawierania opisanych w naszym sprawozdaniu porozumień trójstronnych, może przyczynić się do szukania rozwiązań mogących choć w pewnym stopniu pogodzić interesy pracowników, pracodawców i obywateli społeczności lokalnych w imieniu których występuje władza samorządowa. Innymi słowy projekt stanowi ważny, jednakże całkowicie wstępny i początkowy krok w kierunku rozwoju dialogu społecznego w sferze samorządu terytorialnego.





