

VS/ 2014/0356 - Proiectul **To.Be.E. EWC** – *Inspre o angajare mai buna a lucradorilor din intreprinderi: roluri si sarcini ale subiectilor principali in infiintarea si imbunatatirea Consiliilor Europene de Intreprindere*

# Proiectul To. Be. E. EWC

## Micro – Manual

*To.Be.E.Ewc este un proiect co-finantat de*



*catre:*

*Raspunderea fata de continut apartine autorilor si nu se refera la CE*

## Index

### “Micro-manual pentru reprezentantii lucratorilor CEI”

#### Partea I *Introducere*

- 1.1. Prezentare de proiect (Mauro Bossola)
- 1.2. Provocarile din *To Be.E. EWC* (Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)
- 1.3. De ce exista CEI? ([Giorgio Verrecchia](#))
- 1.4. Elemente fundamentale ale firmelor/Politici de contabilitate ale Grupurilor ([Anna Maria Romano](#))
- 1.5. Ghid de organizare a Consiliului European al Muncii ([Mario Ongaro](#))
- 1.6. Prezentarea chestionarului (Nicola Iannello)

#### Partea a II-a Manuale To Be.E. EWC

- 2.1. Instructiuni de folosinta. Legenda.
- 2.2. Introducere la manuale
- 2.3. Start-Up si demersurile
  - 2.3.1. Start-Up – lista de control
- 2.4. Aliantele Sindicatelor - demersuri
  - 2.4.1. Aliantele sindicatelor – demersuri - anexa
  - 2.4.2. Aliantele sindicatelor - lista de control.
- 2.5. Infiintarea unui Organ Special de Negociere (OSN). Demersuri
  - 2.5.1. Sfaturi in legatura cu pregatirea unei reuniuni internationale cu interpret/traducator lista de control.
- 2.6. Negocierea unui acord CEI. Demersuri.
  - 2.6.1. Introducere la negocieri pentru un acord CEI: de la standarde minime la rezultatele dorite.
  - 2.6.2. Supliment
  - 2.6.3. Negocieri pentru un acord CEI. -anexa: Elemente pentru un acord CEI.
- 2.7. Gestionarea unui CEI
  - 2.7.1. Gestionarea unui CEI – Lista de control.
  - 2.7.2. Gestionarea unui CEI– Informatii confidentiale - anexa
  - 2.7.3. Gestionarea unui CEI - anexa
- 2.8. Reinnoirea acordului. Demersuri.

#### Partea a III-a

##### *Actorii si rolul lor*

- 3.A.1 Rolul organizatorului – lista de control.

- 3.B. Reprezentantii societatilor – elemente de baza - anexa.
  - 3.B.1. Reprezentantii societatilor intr-o companie transnationala.
- 3.C. Membrul CEI - rolul.
  - 3.C.1. Membrul CEI – lista de control.
  - 3.C.2. Membrul CEI – ROLUL DE SUPLEANT- anexa
- 3.D. Comitetul de Directie CEI
- 3.E. Secretar/Presedinte CEI – rolul.
  - 3.E.1. Secretar/Presedinte CEI lista de control.
- 3.F. Secretariat tehnic –
  - 3.F.1. Rolul secretariatului tehnic – lista de control.
  - 3.F.2. Secretariat tehnic –studiul cazului UniCredit - anexa
- 3.G. Coordonatorul OSN CEI – rolul
  - 3.G.1. Coordonatorul CEI – rolul lista de control
  - 3.G.2. Rolul si sarcinile OSN si a coordonatorilor CEI – anexa
- 3.H. Rolul expertului CEI
  - 3.H.1. Rolul expertului CEI in cadrul negocierilor pentru infiintarea unui CEI anexa

#### Partea a IV-a Instrumente

- 4.1. Model
- 4.2. Componentii Consiliului de supraveghere
- 4.3. Schema ILO – OCSE.
- 4.3. [Cadrul legal pentru formarea membrilor CEI](#)

#### Partea a V-a Anexa

- 5.1. Bibliografie
- 5.2. Glosar sintetic si acronime
- 5.3. Anexa – glosar despre contabilitatea societatii

## *Introduction*

We present To.Be.E.Ewc, a work supported by the European Commission - DG Employment, [Social Affairs & Inclusion](#), that demanded our commitment as trade union organizations and EWC representatives of different sectors, in particular Credit and Commerce, and whose aim is to provide the operators involved in various ways with a field manual able to guide the trade union representatives at the grass-roots level, through the principal procedures and duties relating to the constitution and running of European Works Councils.

The manual is the result of a work carried out alongside and inside companies operating in the EU in the sectors Credit and Commerce; preceded by a survey that revealed ambitions and questions raised by the sectors of the most advanced services, which have long since found their natural economic and operational environment in the European Union, accepted the challenges, contributed significantly to its growth and called forcefully for a system of rules and warranties that are at least as advanced and “productive” as what is demanded from the workers in each sector, especially in the services, in terms of commitment and skill enhancement.

On our part, we cannot but continue the work started with this common project, shared with the colleagues from Filcams, FNV, Fsub, Mube, Handels and UNI, with a view to provide an instrument of common use for the implementation of the cross-national confrontation and participation of the labor representatives, that should be the first step of a much greater integration process, expected by the production sector.

It remains our satisfaction, if this work will contribute to give the young workers and representatives an understanding of the life and the development of the European Works Councils; likewise, the companies will benefit as they must necessarily dialogue with the labor representatives and involve the workers in the strategic decisions.

May dialogue and sharing, both on the European and the regional scale, be translated as steady and shared growth rather than false profit which implies the decrease in value and the impoverishment of values, which occurs if an economy is managed without real participation.

The solidity of the European Union concerning the disruptive forces is related to its capacity of boosting the social and participative growth of work, against egoism originating from economic powers that sometimes have lost the capacity of fostering relations with the surrounding society in terms of dialogue, equity and development.

Mauro Bossola, F.A.B.I. Deputy General Secretary

1.3 De ce exista Consiliul European de Intreprindere (CEI)?

(G. Verrecchia)

Consiliu European de Intreprindere (denumit din acest moment CEI, in engleza EWC) este un organ reprezentativ al lucratorilor, stabilit pentru prima oara in cadrul Directivei Europene 94/45/EC al Consiliului European, din 22 Septembrie 1994, care a stabilit crearea unui Consiliu European de Intreprindere, sau a unei proceduri pentru stabilirea unor intreprinderi sau a unor grupuri de intreprinderi de dimensiuni Comunitare, cu scopul informatii si consultarii angajatilor.

Ceea ce rezulta foarte clar din aceasta Directiva este constiinta faptului ca functionarea pietei implica in mod natural un proces de concentrare a intreprinderilor, fuziuni dincolo de granite, preluari si joint ventures, in consecinta o transnationalizare a intreprinderilor si a grupurilor de intreprinderi.

Ar fi o utopie sa consideram ca acest tip de proces s-ar putea desfasura in mod armonios, fara riscul unui dumping social in detrimentul lucratorilor. De fapt, din primele alineate ale Directivei, este specificat ca *intreprinderile si grupurile de intreprinderi ce isi desfasoara activitatea in doua sau mai multe State Membre trebuie sa-i informeze si sa se consulte cu reprezentantii acelor angajati afectati de deciziile lor; trebuie in acelasi timp sa avertizeze ca procedurile de informare si consultare a angajatilor care sunt incorporate in legislatia sau in practicile Statelor Membre deseori nu sunt modelate pe structurile transnationale ale entitatii care ia deciziile si care ii afecteaza pe lucratori.* Aceasta poate duce la un tratament inegal al angajatilor afectati de deciziile din cadrul unei intreprinderi sau a unui grup de intreprinderi.

A fost de aceea necesar sa se ia masuri adecvate pentru a se asigura ca lucratorii din intreprinderile de dimensiuni Comunitare sau din grupurile de intreprinderi de dimensiuni Comunitare sa fie just informati si consultati in cazurile in care deciziile ce ii afecteaza sunt luate intr-o alta tara decat a lor.

In acest cadru s-a nascut CEI: organul reprezentativ al firmelor la nivel transnational, avand functia de a asigura ca lucratorii din intreprinderile sau grupurile de intreprinderi ce isi desfasoara activitatea in doua sau mai multe State Membre sa fie informati si consultati in mod adecvat.

Dupa o perioada de timp, Directiva sus-mentionata a trebuit sa fie adusa la zi si a fost revizuita si transformata in Directiva 2009/38/EC a Parlamentului European si a Consiliului din 3 mai 2009 in legatura cu stabilirea Consiliului European al Muncii sau a unei proceduri pentru stabilirea unor intreprinderi sau a unor grupuri de intreprinderi de dimensiuni Comunitare, cu scopul informatii si consultarii angajatilor (revizuit).

Aceasta Directiva, printre altele, a introdus notiunea de transnationalitate, a definit informarea si consultarea si a facut o referire specifica la sindicate (referire ce nu era prezenta in vechea Directiva).

De fapt, constientizarea din partea legislaturii europene poate fi remarcata in legatura cu competenta sindicatelor de a trata probleme de nivel transnational aflate in interesul angajatilor.

In mod specific, in Directiva 2009/38 isi face intrarea sindicatul european si national. Aceasta inovatie, derivata din constiinta faptului ca CEI sprijinit de sindicate la nivel european si national are mai multe sanse de a indeplini obiectivele Directivei, recunoaste apropierea sindicatului fata de organele ce ii reprezinta pe lucratori, atenuand senzatia de neutralitate a organului reprezentativ care provine din Directiva 94/45. Cu alte cuvinte, dintr-o reprezentare a angajatilor fara nici o aluzie la sindicate, Directiva din 2009 se indreapta inspre *recunoasterea rolului pe care organizatiile sindicale recunoscute pot sa-l joace in negocierea si renegocierea acordurilor de constituire ale Consiliului European al Muncii, acordand sprijin reprezentantilor angajatilor care exprima nevoia unui astfel de sprijin.*

Din acest motiv, *pentru a le da posibilitatea sa monitorizeze infiintarea unui nou Consiliu European de Intreprindere si pentru a promova cele mai bune practici, sindicatele competente si organizatiile angajatilor recunoscute ca parteneri europeni vor fi informati in vederea inceperii negocierilor* (vezi alineatul nr. 27).

Totusi, acesta nu este chiar cadrul cel mai potrivit pentru a examina in detaliu aspectele legale ale sindicatelor din cadrul CEI. Si nici nu este posibil sa analizam definitia informatii, a consultarii si a transnationalitatii, in pofida importantei lor de netagaduit. Economia acestui studiu nu o permite.

Insa am avea o intrebare, si anume cea care da titlul acestei prezentari si la care trebuie sa raspundem: De ce exista CEI?

Este clar ca in fata libertatilor fundamentale pe care se bazeaza piata europeana, a fost necesar sa se dea si sa se asigure eficienta informatiei si a drepturilor de consultare a lucratorilor, in vederea protejarii lucratorilor si a demnitatii lor, dincolo de conditiile de lucru.

CEI este organul depozitar al acestei functii.

CEI este un instrument esential pentru a trata cu intreprinderi si grupuri de intreprinderi transnationale, in vederea protejarii pozitiiilor angajatilor si a evitarii comportamentelor incorecte sau daunatoare fata de acestia, in functie de tara in care intreprinderea isi desfasoara activitatea. Massimo D'Antona a scris ca "intreprinderea gandeste cu picioarele", in sensul ca ea se va muta acolo unde costa mai putin sa produci. Ei bine, daca CEI va fi constituit in mod adecvat, el este in masura sa conduca intreprinderile la o realiniere intre societati, pentru evita distorsiuni nationale sau situatii de "competitie" intre grupuri de angajati.

Pe scurt, CEI joaca un rol important in facilitarea schimbului de informatii intre reprezentantii angajatilor, evidentiaza omisiuni de informatie din partea managementului, favorizand schimbul de idei inspre solutionarea problemelor comune, dand posibilitatea utilizarii oricarei alte informatii disponibile de oriunde (inclusiv din afara tarii) care ar putea fi folositoare pentru negocierea si, nu in ultimul rand, prevenirea diferentelor de tratament al lucratorilor din diferite tari.

In contextul actual al unei globalizari in continua crestere, CEI este o resursa pretioasa, care a avut evolutii neprevazute (si unele chiar controversate, daca ne gandim la participarea in numeroase calitati a CEI la incheierea unor Acorduri Transnationale intre Companii – ATC). Trebuie sa fie tot mai implicat in anticiparea unor schimbari la nivel de intreprindere, pentru a preveni sau limita consecintele negative ale restructurarii.

Imprumutand cuvintele Directivei 2009/38, numai dialogul la nivelul la care sunt pregatite liniile directoare, precum si angajarea efectiva a reprezentantilor angajatilor, pot face posibila anticiparea schimbarilor si o buna gestionare a acestora.

Din acest motiv este important ca membrii CEI sa fie constienti de rolul lor si sa-si perfectioneze iscusinta inspre indeplinirea acestui rol. Este de asemenea foarte important ca in acordul de infiintare a CEI sa fie garantata legatura dintre acesta si reprezentantii sindicatelor nationale si locale, astfel incat membrii CEI sa-i poata informa pe reprezentantii angajatilor din societati sau intreprinderi de dimensiuni Comunitare, despre continutul si rezultatul informarii si a procedurilor de consultare.

#### **1.4. Elemente fundamentale ale companiilor/ Politici de contabilitate ale Grupurilor (Anna Maria Romano)**

Datele de bilant nu sunt la fel de sexy ca si negocierile pentru un sindicalist, insa daca este analizat cu atentie, bilantul poate da o serie de informatii interesante asupra principiilor economice fundamentale ale unei companii sau ale unui grup de companii, dand posibilitatea de a detine instrumente folositoare pentru negociere. Chiar daca ne dam seama ca datele de bilant sunt doar o fotografie a starii de sanatate a unei companii si nu spun totul despre ea, ci doar o parte a realitatii intr-un moment specific, analiza de bilant poate da un suport cheie pentru alegerile politice ale sindicatelor in viata unui Consiliu European de Intreprindere.

Contabilitatea poate sa ne apara complexa, si asta nu se invata dintr-un singur manual si nici in urma unui curs scurt. Din aceste motive, exista riscul subaprecierii posibilitatilor de cunostinte si informatii, care sunt si trebuie sa fie disponibile pentru orice sindicalist si la toate nivelele.

**In spatele fiecarei cifre ar putea exista influenta activitatii sindicatului nostru: redistribuirea mai mult sau mai putin echilibrata a bogatiei produsa de o companie intre participantii la obtinerea ei, este o chestiune de care sindicatul este raspunzator.**

Cum se stabileste valoarea unei companii: dupa cat profit produce sau dupa cum acest profit primeste valoare pentru fiecare parte implicata in procesul productiv si in viata companiei insesi?

Analizarea unui bilant poate ajuta la a raspunde la intrebari precum cea de mai-sus, si deci este o operatiune complexa care utilizeaza tehnicile cantitative de elaborare de date, cu care se face analiza de bilant (comparand date in timp si spatiu), pentru a obtine informatii calitative in legatura cu gestionarea unei companii, cu compania insasi si cu strategiile ei industriale.

**Analiza de bilant ne da posibilitatea de a transforma datele contabile in *informatii*.**

In special, ne permite sa definim niste indexuri (indicatori) ce rezuma informatia insesi: acesti indicatori sunt deosebit de importanti intrucat ne bazam pe capacitatea lor de ne permite sa citim bilantul fara sa ne inecam in complexitatea lui.

Analiza de bilant dupa INDICATORI este un instrument important ce ii permite analistului sa elaboreze indicatori si coeficienti ce reprezinta performanta economica, patrimoniala si financiara a firmei, intrucat datele de bilant se refera direct la cauzele care le determina pe acestea. Analiza atenta a acestora face posibil sa intelegem originea si destinatia unei firme si/sau ce fel de strategii reale, pe langa cele declarate, sunt puse in practica (intr-o singura societate a grupului, intr-o anumita regiune geografica, intr-o viziune de perspectiva complexa etc...).

In mod sigur nu e o magie si nici un indicator nu are o semnificatie in sine, ci trebuie comparat si cu altceva: **comparatia in timp (bilanturi diferite din ani diferiti) sau in spatiu (comparatie cu companii similare) permite formularea unei evaluari a sanatatii unui grup sau a unei parti din acesta.**

Un indicator de bilant are **si avantajul de a normaliza date cu caracteristici foarte diferite**, permitand compararea unor perioade, a unor teritorii si a unor firme diferite.

Primul pas este acela de a aduna date ce sunt folosite de analiza.

Datele se pot obtine din informatii interne (bilant, documente oficiale, alte documente ale firmei) si din informatii externe.

Analiza interna este caracterizata prin cunostintele si evaluarea bilantului si a altor documente ce ilustreaza alte surse, extracontabile, ale unei companii.

Analiza externa este bazata pe documente publice, dar si pe relatii informale. In acest context, informatiile informale pot fi esentiale pentru reprezentatii sindicatului la orice nivel.

In legatura cu aceasta, ne vom referi la numeroase aspecte ale practicii denumite "whistleblowing" (similar cu tragerea unui semnal de alarma).

In cazul grupurilor multinationale, principala sursa de informatii este bilantul complet, ceea ce inseamna situatia patrimoniala, economica si financiara a unui grup de companii, legate de participarea si/sau nivelul de control stabilit de normele europene, considerate fiind ca o singura entitate, fara diferenta de regim juridic. In acest cadru, toate companiile ce apartin unui grup sunt asimilate diviziunilor si serviciilor dintr-o singura companie mai mare.

(la nr. 27 Rapoarte Financiare Generale si Contabilitatea Investitiilor in Sucursale; referitor la normativa din Directiva 2013/34/UE).

Pentru Consiliile Europene ale Muncii, analiza de bilant a datelor grupului poate fi utila pentru cresterea senzatiei de complexitate sporita a activitatii sindicatului, care nu mai poate fi limitat de constrangeri

naționale sau teritoriale. Este clar și obiectiv faptul că datele complexe sunt influențate de deciziile luate de fiecare dintre companiile ce compun grupul și în țările în care au loc activitățile unei companii multinaționale. **Granițele sunt șterse și amploarea sindicatelor crește; bunăstarea și drepturile unei țări sunt tot mai mult în grija tuturor, inclusiv din punct de vedere al negocierii.**

**Obiectivul final al acestei prezentări ce se referă la contabilitate nu este acela de a ne face pe toți niște experți ai analizei de bilanț, ci ca aceasta să redea ideea că evaluarea rezultatelor de bilanț să fie un instrument al activității sindicatelor, iar ca orice formă de producție, atât economică cât și financiară, obiectivul nostru să se referă și la valoarea socială adusă activității prin drepturi mai depline și justiție socială.**



## 1.5. Ghid de organizare a Consiliului European al Muncii (Mario Ongaro)

Un ghid de organizare a CEI ar trebui sa fie menit inspre ghidarea actualelor practici indreptate catre maximizarea rezultatelor, in sensul capacitatii lor de a satisface cerintele membrilor CEI si in sensul eficientei acestora in reprezentarea angajatilor vizati. De aceea am incercat sa scriu anumite parti din micro-manuale, in vederea difuzarii unor indicatii, sugestii si analize ce ar putea ajuta in mod concret actualele practici in acest domeniu.

Totusi, sunt tot mai mult convins de faptul ca slabiciunea si ineficienta actualelor practici (care in plus au provocat o atitudine de demotivare sporita din partea membrilor CEI insisi) sunt datorate distantei dintre ideea initiala de la care s-a pornit si ceea ce s-a legiferat cu Directiva 94/45, si care a dus la revizuirea ei, ajungandu-se azi la Directiva 2009/38. Acea idee a dus la introducerea pe ordinea de zi a revizuirii "*strategiilor europene privind ocuparea fortei de munca, de anticipare si gestionare a schimbarii 2007/13*". Este adevarat ca versiunea finala 2009/38 este la randul ei intr-un fel departe de ideea originala, inasa cu cat membrii CEI vor pastra actualele practici conforme cu Directiva asa cum este ea, cu atat mai bune si mai eficiente vor fi rezultatele.

Acesta este motivul pentru care veti gasi legaturi frecvente cu aceasta abordare in capitolele urmatoare si in micro-manuale, pornind mereu de la premiza ca un efort individual si colectiv care sa reduca distantele fata de nivelul teoretic ar fi o abordare concreta, menita sa imbunatateasca practicile si sa determine re-motivarea nu numai a unor membri CEI, ci si a multor altora.

## 1.6 Communication of the Project *To.Be.E.Ewc* (Nicola Iannello)

The aim of the Project *To.Be.E.Ewc* is to enhance the role of Trade Unions in establishing and managing an Ewc. The legal, organizing, and accounting aspects are the core of the Project, summoning up in this manual. Once this task fulfilled, emerges the need for communication. Communicating the outcomes of this work is a fundamental tool for promoting the purpose of the Project. The book you are browsing is the most touchable means to spread the know-how that the expertise and the Union Working Group gathered together. To provide the best preparation and dissemination, we went through different steps: local workshops, a website, Twitter, this book, and a final conference in Brussels, with interviews to trade unionists and video clips presented to show different aspects of situations and roles in establishing and managing an Ewc.

The “words on paper” form is the most traditional way to communicate. In fact, you are reading a book... We decided to take advantage of social networks too. That is why we created an account Twitter (@tobeeewc1), by which we are able to communicate in real time during our steering committees, workshops and conferences.

The website is the central pillar of the communication of the Project. In the age of global connection, everything and everyone is networked. We could not do less. We wanted to supply an instrument of quick and easy consultation at fingertips. In the website, all the information and instructions on how to build and run an Ewc are collected and articulated in different sections according to two main ways of browsing: by the “flux diagram” *role* and *path*. The learner can go through the sections and find his or her point of interest.

Inspired by “the 7 Cs of communication”, we borrowed just 3 criteria, trying to be *clear*, *concise*, and *concrete*. Effective communication is a very complicated task: you have to make the complex simple, to find your own style, even to listen because communication is a two-way process.

To be *clear* means to focus on the main object of the communication, stressing the relevance of the message and making simple the assimilation by the recipient. That is why it is important for the experts to use a proper terminology, but we must avoid being excessively technical.

To be *concise* does not mean to write brief messages or to deliver a short speech, it means not to be redundant, to communicate all the information of the message avoiding every useless details, allowing both sides of the process to concentrate on the fundamental elements.

To be *concrete* means that an effective message is based on data and facts, that we should answer questions even before they are asked, and develop our arguments moving from a real case study rather than from an abstract theory. Concreteness allows the recipient to get the message in all its meaning.

The same rule of the 3 Cs has been applied to support the flux diagram roles/paths by means of short video clips. These video clips are an incentive to read and deepen the content of the files roles/paths, by an immediate language, conceived not for specialist. Their aim is to make understood that behind the complicated statutes regulating the life of the EWC we can find quick answers able to explain its nature even to absolute beginners. The presentation of the video clips in all the languages of the Project (English, Italian, Swedish, Romanian and Dutch) is consistent with the freshness we want to bestow on these audiovisual products.

The communication of the Project has to be completed by a press release, issued at the final conference presenting the result of the activities. The press release must be written according to the standard rules of communication. A specific target will be chosen: the press interested in Trade Unions' activities, in social dialogue, in advanced forms of collective bargaining. The press release must have a title and a short subtitle; **key words** should be written in bold character; all the main concepts must be clearly presented in the first section; some statements by a top Union leader should be "quoted"; all the contacts should be included: the website, Twitter account, logos of the Trade Unions partners.

An effective communication of the outcomes of the Project and a proper arrangement of the contents started by "meeting" the workers and trade unionists: they are both the target and the end-users of our work. That is why we planned an inquiry handed out by the Trade Unions Partners in the Project. This inquiry was conceived to provide us with a comprehensive overview of the competencies, perceptions and trust on the EWC issue owned by the subjects involved in the development of the practice of EWCs, with their abundance of experiences and expectations.

## The Survey (Nicola Iannello)

In order to know directly how workers and trade unionists are familiar with establishing and managing an Ewc, we delivered a Survey, articulated in 16 questions. Here the elaboration of the data.

### A general overview

Since we received 95 answers over the 100 we were expecting, we can consider the result achieved. Of course, it is not a representative statistical sample, but a kind of collective interviews to get information from.

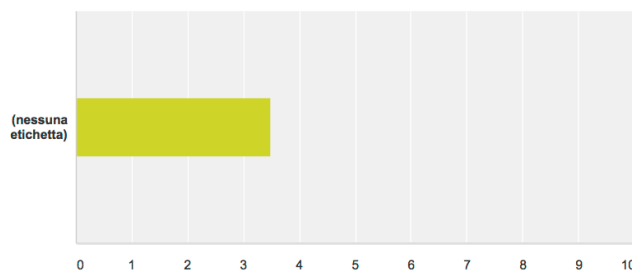
Concerning the “role” (Q2, multiple choice), most identified themselves as Ewc members (44,21%), then Trade union organisers (31,58%), Shop Stewards (30,53%) and Ewc Select committee members (29,47%). Chairs are 8,42%.

1. In the question on concrete context and relationship (Q3), the weighted average (from 1 min to 5 max) is a positive evaluation: 3,49, with a distribution focused on 3, but high on 4 and 5. We consider it as a good judgment on the Ewc experience. Those who gave a negative evaluation are a tiny minority: 5,06%, less than half of those who gave the highest grade (12,66%). A reassuring distribution.

2.

**Q3 Thinking about the concrete context and the kind of relationship that you are (have been) experiencing among the members of your EWC representing different countries, what score would you give by the hereunder scale (where 1 means that conflict and competitiveness are absolutely prevailing, while 5 means that solidarity and mutual cooperation are absolutely prevailing):**

Hanno risposto: 79 Hanno saltato la domanda: 16



3.

4.

Half of the Agreements (49,37%) will be renegotiated or are being renegotiated (Q4). In this instance (Q5), most of the attention is devoted to the updating of the Directive 2009/38 (52,38%); it is necessary to strengthen the right to information and consultation (35,71%); less necessary the issues of mergers, take-overs, split (7,14%) and resources (4,76%). We are allowed to interpret the datum as a perception of the inadequacy of the law where Ewc works.

Concerning the evaluation of the practice and effectiveness of Ewc (Q6):

- evaluation is more than positive on information, weighted average 3,35 (of 5), 40% giving grade 4;
- poor consultation, weighted average 2,44, 34,18% giving grade 2;
  - good practice of rights, weighted average 2,88, 64,10% giving grade 3 and 4. Bizarre distribution: 12,82% giving grade 1 (the minimum grade) and 3,85% giving grade 5 (maximum).

This means that the least satisfying point is the one concerning the lack of consultation by employers.

In the evaluation of Q7, asking if Ewc is in line with the Directive 2009/38, YES prevails: 62,34%, more than half of which (32,47%) say this happens since the Directive has been transposed into national legislation, 29,87% since renegotiation to keep up with the Directive.

To the question if the Ewc is ruled just by *Subsidiary requirements* (Q8), YES are more than 60%, divided in 36,62% referring to the ones of Directive 2009/38 and 23,94% to the ones of the Directive 94/95.

In regard to Sanction to employers (Q9), 62,16% considers they are neither dissuasive nor effective, datum understandable as a request to strengthen them.

The result related to Confidentiality clause based on employers' answers (Q10) is relatively good, with the YES at 56,58%.

On the law applicable to the set up of the EWC (Q11), 55,29% answers "the national law transposing the 2009/38 Eu Directive in the country where the central management is", 22,35% "the national law transposing the 94/45 Directive in the country where the central management is", 16,47% "any of the two a.m. Directives, as mutually agreed by the concerned social partners", 5,88% "any national law transposing the 2009/38 Directive, as mutually agreed by the concerned social partners".

Obviously, the question on the reasons why the multinational is not structured with an Ewc or Societas Europea only received a few answers: 16 (Q12).

The main reason for the absence of EWC (it was possible to give 5 answers max) is to blame on the fact that it is not considered a priority by part of management (43,75%). Troubles in organizations can also be listed: difficulty in finding candidates who want to hold a role in Ewc (37,50%) or have an authentic and certified profile in the field on unions (12,50%). The datum demonstrates a lack of formation and motivation that has to be filled. Furthermore, 12,50% expressed a lack of trust for the low level of rights granted by Ewc, hence not considering it a priority. Another critical issue is the difficulty in reaching consensus on contents and relevant rights to focus on.

It also appears necessary to point out that 31,25% answered by stating that the procedure for the institution of the Special Negotiating Body is open.

The initiative of the constitution of an Ewc (Q13) was taken by the employees' reps 39,34%, 32,79% by the central direction, 19,67% by national unions, 8,20% by Uni Europe. This means the unionist initiative represents over two thirds of the cases (68%).

In the SNB case (Q14), the initiative was taken for the 34,48% by unionists of the Countries considered, for the 27,59% by both the national unions and management and for the 10,34 by Uni Europe.

SNB composition (Q15, min 2 max 4 answers) can be described as follows: 53,85% of unionized workers' representatives, 51,28% of unionists specially elected for this end, 47,44% of

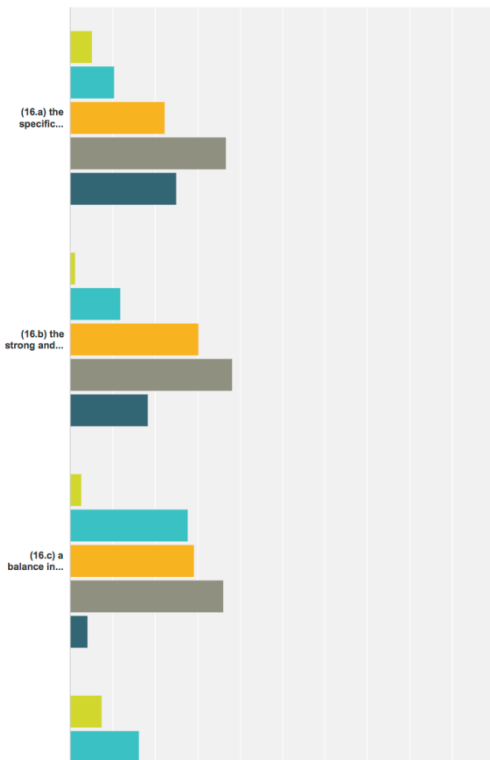
workers' representatives already holding representation roles, 12,82% of non-unionized representatives and only 7,69% of workers' representatives nominated by the management.

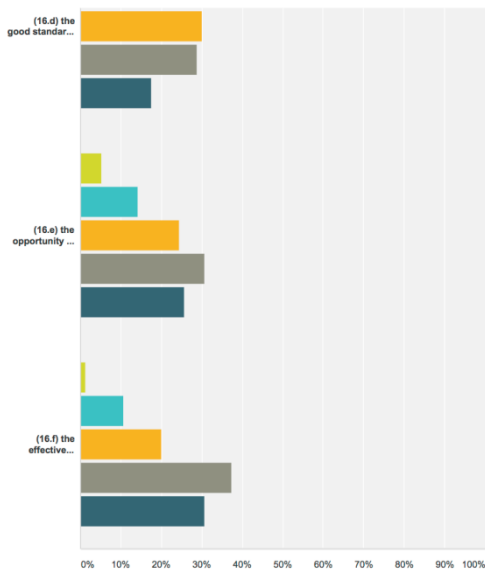
The most complex question to analyze is Q16: the one on the motivations to be part of an Ewc. The question includes other six sub-questions, to which the interviewed could answers by giving a grade from 1 to 5. We decided to give each sub-question the grade of the highest score obtained, along with a “+” mark when the highest grade was the second choice, a “-” mark in case the second choice was the lowest grade and a grade with no “+” nor “-” marks in case the highest and lowest grades were equal.

- a. Competencies: 4+
- b. Team: 4-
- c. Balance work/charges: 4-
- d. Dialogue with the management: 3+
- e. Direct contact with the management: 4
- f. Effective results: 4+

**Q16 What are (or what would be, in a future EWC) your own main motivations to stand for a position in the EWC (as a member, as a Sel.Co. Member, as an expert/coordinator) or to keep playing your current role in it?**

Hanno risposto: 81 Hanno saltato la domanda: 14





It is an overall positive evaluation, particularly in regard to the skills developed and the results obtained or expected. It seems clear that it is common opinion to believe taking part into an Ewc further develops unionists' skills. The dialogue or direct contact with management is not considered a core aspect. Results show we have to find a key to make team work and work/charges balance more attractive.

The overall evaluation of the survey is positive. There still are different aspects to improve, such as normative framework or training and motivation of unionists, but evidences show a system of relations that, despite several uncertainties, it's growing and becoming a shared asset for unions.

## Analysis by Country

### *Italy (39 respondents)*

There is no coordinator figure, members are in the average, many define themselves as Trade Union organizers. The evaluation on EWCs is positive 3,44, slightly lower than the weighted average 3,49.

The agreement is being re-negotiated in a slightly more accentuated manner; a 2009/38 Directive update is demanded by 62,50% (52,38%); the request for more information is less accentuated: 25% (35,71%).

The concrete practice and effectiveness of information, consultation and relevant rights is close to the average. EWC agreements are negatively evaluated in a more accentuated manner: 56,25% (37,66%). However, there are many more EWCs working not only on subsidiary requirements basis: 58,62% versus an average of 39,44%. The demand for more effective sanctions is even more pronounced: 74,19% (62,12%). The data on confidentiality clause is in line with the

average. In the same fashion, the answers given on applicable law do not differ much from the average.

The answers given on multinationals not structured either as ECW or SE are only a few (5); no one indicated the lack of EWC institution as a result of the unions not considering it a priority; the indication of a lack of interest by the management is more pronounced 60% (43,75%); same goes for the difficulty in finding candidates 40% + 20% (37,50% + 12,50%) and coming to an agreement for nomination and election and for contents and rights (20% + 40% (12,50% + 31,25%). Within the initiative of establishing an EWC, the influence of management and unions is higher, while that of Uni is lower.

For what concerns Special Negotiating Body, the national component is higher, while that of management and Uni is lower. This double reference to Uni, low in both Q13 and Q14, appears to be worth considering. Are Italian TUs less integrated at a European level?

In SNBs composition there's a larger space for the non-unionized 22,22% (12,82%).

Regarding the motivations to be part of an EWC, the answers concerning skills, group, work/charges balance and results are on average, while those regarding dialogue and direct contact with management are lower, respectively 3- versus 3+ and 3- versus 4.

#### *The Netherlands (16 respondents)*

Less TU organizers; more EWC president/secretary and Select Committee members. Good evaluation (3,71), focus on grade 3 and 4 (Q3).

Q4 The Agreement is going to be renegotiated or is being renegotiated at 57,14%; the changes indicated are about more info, resources and adaptation to mergers, take-overs and split (Q5). The concrete practice and effectiveness of info, consultation and relevant rights is on average (Q6). YES about the Agreement in line with the Directive 2009/38 is more than average, NO less than 1/3 (Q7). On Subsidiary requirements, YES is on average but differently distributed (Q8). There a slightly more intense request of more effective sanctions (Q9). The Confidentiality clause is considered positive slightly more than average (Q10). About the applicable law (Q11), some differences in c. and d.

About the company not structured as EWC or SE (Q12), just 3 answers: "not an issue" is a minor problem, the blame is on the management; other problems: lack of skills; difficult to find candidates wishing to stand and with TU approach.

The initiative to open the procedure to set up the EWC (Q13) is mainly due to employees' reps. The SNB (Q14) was made mainly by employees' reps; no Uni. In the composition of SNB (Q15), there are less reps elected on purpose and less unionized reps.

The motivations to be part of an EWC are in line with the average; the only difference is about the balance work/charges: 4+ against 4-.

#### *Sweden (13 respondents)*

The respondents were mostly shop stewards. The evaluation of EWC (Q3) is good but lower than the average: 3,18 (3,49).



The Agreement is not going to be renegotiated for a wide majority (NO 77,78%, average 50,63%), so we had only 3 answers to Q5 and a 100% indication for updating the Directive 2009/38.

Q6 is almost in line with the average. The Agreement is considered in line with the Directive 2009/39 by a tinier majority: NO is 44,44% (37,66%); among YES, the one referring to a negotiation after the transposition of the Directive in the national legislation is 44,44% (32,47%).

About the EWC rule just by the Subsidiary requirements (Q8): NO 33,33% (39,44%).

The request of more effective sanctions (Q9) is in line with the average.

The answers to the question about the Confidentiality clause are more positive than the average: 70% (56,58%). Q11 is on average.

Only 3 answers about the company not structured as EWC or SE (Q12): the main difficulty is due to find candidates: 66,67% + 33,33%.

The initiative to set up the EWC is never due to the central management, but mostly to national unions 66,67% (19,67%).

The SNB was made more than the average by Uni: 16,67% (10,34%), less by employees' reps: 16,67% (34,48%). The composition is almost the same, but there are no non-unionized reps.

The motivations to be part of an EWC (Q16) are almost the same, with some differences about the dialogue with the management [4+ (3+)], and the effective results [5 (4+)].

### *Romania (16 respondents)*

Nobody defines him or herself as president, secretary, coordinator or expert. The general evaluation is good, better than the average: 3,79 (3,49).

The Agreement is going to be renegotiated or is being renegotiated at 57,14% (49,37%); 9 answers to Q5, demanding more info and consultation than updating the Directive 2009/38.

Q6 almost on average.

Romania is the only Country where nobody answered NO to the question (Q7) on whether the Agreement is in line with the Directive 2009/38.

Very low percentage of NO to the question on whether the EWC is ruled just by the Subsidiary requirements (Q8): 7,14% (39,44%).

Sanctions to the employer are perceived to be effective, considering the result of almost 80% of YES to Q9 (37,84% the average).

Relatively good result for the Confidentiality clause (Q10): positive answers total to 57,14% (56,58%).

About the applicable law (Q11), the main differences concern point b. (The national law transposing the 92/25 Eu Directive in the country where the central management of your group is): 6,25% (35%), and point d. (Any of the two a.m. Directives, as mutually agreed by the concerned social partners): 31,25% (16,47%).

Only 2 answers to Q12 (Company not structured as EWC or SE): not a priority, difficult contents/rights. High percentage of EWC set up by the central management: 63,64% (32,79%). Same datum regarding the SNB (Q14): by the central management 72,73% (28,07%); in this case, Uni played a relevant role as well: 18,18% (10,34%). This may be interpreted as the necessity of an exogenous stimulus for a Country which only recently became a member of the UE. The SNB is

mainly composed (Q15) by employees' reps elected on purpose 64,29% (51,28%) and unionized reps 78,57% (53,85%).

The answers about the motivation to be part of an EWC are pretty similar to the average, with the only difference of the best grade of the Survey for the team: 5 (4-).

## Analysis by role

The score about the concrete context and the relationship experienced (Q3) is on average for Ewc members: 3,50 (3,49), with a similar distribution. For Presidents it is higher than the average: 3,67 (3,49). It is higher than the average for Shop stewards: 3,54 (3,49), but with more 3 than 5.

Ewc members demand (Q5) more attention in updating the Directive 2009/38: 55,56% (52,38%) than information and consultation 27,78% (35,71%); and to have more sensibility to mergers, take-overs, splits 11,11% (7,14%). It is almost the same thing for Presidents [updating Dir. 60% (52,38%), info/consultation 20% (35,71%)], with an even stronger request for attention toward mergers, take-overs, splits: 20% (7,14%). According to Shop stewards, the changes to be made are as follows: more attention in updating the Dir. 63,64% (52,38%) than info and consultation 27,27% (35,71%); no sensibility at all to mergers, take-overs, split: 0% (7,14%).

About information, consultation and rights (Q6), for Ewc members there is a poor consultation 2,27 (2,44). According to Presidents, poorer info 2,83 (3,35), good consultation 2,67 (2,44), poorer rights 2,67 (2,88). According to Shop stewards, there is much to be improved: information 2,88 (3,35), consultation 2,29 (2,44) and practice of rights 2,67 (2,88) are all poorer than the average.

Concerning the adequacy of Sanctions (Q9), Ewc members think they are effective more than average: 40,54 (37,84), Presidents and Shop stewards less than average, respectively 16,67% and 33,33%. Concerning Presidents, this datum means a total dissatisfaction with the present system: an overwhelming 83,33% think it is inadequate.

On the confidentiality clause (Q10), Presidents' opinion is far more negative: 66,67% answered it does not work (43,42%).

Motivations to be part of an Ewc (Q16):

For Ewc members there is a poorer score on the team and the balance work/charges: a. competence 4 (4+), b. team 3- (4-), c. balance work/charges 3- (4-), d. dialogue w management 3- (3+), e. direct contact w management 4+ (4), f. effective results 4+ (4+).

Presidents have more confidence in team, less appreciation for the work/charges balance, maybe for the weight of the charges, more interest in the confrontation with the management: a. competence 3/4/5 (4+), b. team 5- (4-), c. balance work/charges 3- (4-), d. dialogue w management 5 (3+), e. direct contact w management 4 (4), f. effective results 4+ (4+).

Shop stewards gave a very similar score to the average, with less interest in the confrontation with the management: a. competence 4+ (4+), b. team 4- (4-), c. balance work/charges 3+ (4-), d. dialogue w management 3 (3+), e. direct contact w management 3 (4), f. effective results 4/5 (4+).

In conclusion, every figure gave a positive evaluation of the experience of taking part in Ewc. Presidents show a deeper concern, maybe due to the higher engagement, but members and shop stewards too are convincingly involved in this task.

## Partea a II -a

### Manual CEI

#### 2.1. Instructiuni de folosinta. Legenda.

##### LEGENDA

Fiecare tabel este compus din 5 parti :

numar/categorie +

- 1 Introducere (editata de Personal)
- 2 Organizarea legata de CEI (ed. Mario Ongaro)
- 3 Chestiuni legale (ed. Giorgio Verrecchia)
- 4 Contabilitatea societatii (ed. Anna Maria Romano)
- 5 Comunicare, informare (ed. Nicola Ianniello)

##### INSTRUCTIUNI DE FOLOSINTA A MANUALULUI (varianta pe hartie si digitala)

Versiunea D este structurata pe modelul Wikipedia si se conecteaza cu versiunea in Engleza sau in alte limbi.

Versiuna C, doar in engleza, poate avea anexe; o anexa specifica se refera la paginile web pentru organizatii cheie cum sunt:

CES <http://www.etuc.org/>

ETUI <http://www.etui.org/>

UNI Europa <http://www.uniglobalunion.org/regions/unieuropa/news>

Sau principalele data base, de ex.:

Baza de Date (Database) CEI este un serviciu specific prestat de Institutul European al Sindicatelor  
EUROPEAN COMPANY (SE) DATABASE - ECDB

Baza de Date (Database) despre Acorduri Transnationale intre Companii - ATC

Manualul se bazeaza pe liniile UNI Europa si este constituit din:

##### INSTRUCTIUNI (acest document)

Introducerea la normele uzate si la alte documente despre companiile transnationale, CEI si Acorduri Transnationale si Globale.

Anexe (sau link-uri) cu informatii detaliate asupra unor aspecte specifice in legatura cu rolul combinat/ faze si liste de control.

Anexe

Bibliografie

Glosar

Note asupra Manualului CEI

Manualul este scris pentru femei si barbati; folosirea termenului femeie si barbat, cu exceptiile indicate in mod explicit, trebuie inteleasa ca fiind referitoare la barbati si femei.

Cand se ilustreaza modalitatile operative, cand se mentioneaza UNI Europa Federatia Europeana, cu exceptia unor indicatii contrare, se refera la Federatia Europeana.

## 2.2. Introducere la manuale

### 2.2.0. Prezentare

Acest manual urmeaza procesul sindicatului de stabilire a unui Consiliu European de Intreprindere (CEI), un organ de Informare si Consultare (I&C).

Urmeaza ordinea cronologica a fazelor temporare ale procesului: o face descriind rolul "principalilor actori" din acest proces.

Utilizeaza date pentru a descrie si a lista abilitatile specifice pe care oricine ar trebui sa le aiba pentru a-si desfasura cat mai bine rolul lui.

### 2.2. a. Subiecte principale CEI

#### SURSE

Relatiile industriale sunt stabilite in diferitele State Membre

**Drepturile lucratorilor la informare, consultare si participare**

[www.europarl.europa.eu/atyourservice](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice)

**Baza de date despre Acorduri Transnationale intre Companii (ATC)** \*Se recomanda sa se efectueze o distinctie analitica intre numeroasele ATC, in conformitate cu cel specificat in baza de date, dar luand in considerare si diferenta de baza dintre o "Declaratie Comuna" si un "Acord Colectiv", in functie de angajamentele luate fata de partenerii sociali.

**Directivile UNI Europa in legatura cu Consiliile Europene ale Muncii**

**Sursele de mai-sus vor fi consultate tinand cont de doua chestiuni fundamentale in momentul in care se decide infiintarea unui CEI:**

- LIPSA DE COORDONARE DINTRE DIFERITELE DIRECTIVE LEGATE DE INFORMARE SI CONSULTARE;
  - AGENDA EUROPEANA PENTRU REVIZUIREA DIRECTIVEI 94/95: UN ROL PUTERNIC PENTRU CEI IN GESTIONAREA SI ANTICIPAREA SCHIMBARILOR.
- 1) UN EXEMPLU DE ASEMENEA LIPSA DE CONSULTARE DINTRE PRINCIPALELE DIRECTIVE CARE SE OCUPA CU INFORMAREA SI CONSULTAREA poate fi chiar definitia CONSULTARII care este prezenta in partile esentiale ale Directivelor 2009/38 si 2002/14:

#### **2009/38 Art. 2**

g) "Consultarea" inseamna stabilirea unui dialog si schimb de vederi dintre reprezentantii angajatilor si conducerea centrala sau un nivel mai adecvat de management, intr-un anumit moment, cu o anumita modalitate si cu un anumit continut, care sa le permita reprezentantilor angajatilor sa isi exprime **o opinie** pe baza informatiilor furnizate in legatura cu masurile propuse si pentru care se face consultarea, fara sa aduca

atingere la responsabilitatile conducerii, si intr-un interval de timp rezonabil, de care ar trebui sa se tina cont in intreprinderile de dimensiuni Comunitare sau in grupurile de intreprinderi de dimensiuni Comunitare.

## 2002/14

Consultarea va avea loc:

- (a) asigurandu-se ca timpul, metoda si continutul acesteia sunt adecvate;
- (b) la nivelul convenit de management si de reprezentare, in functie de subiectul discutiilor;
- (c) pe baza informatiilor furnizate de angajator in conformitate cu Articolul 2(f) si pe baza opiniei pe care reprezentantii angajatilor au dreptul sa o formuleze;
- (d) intr-o asemenea modalitate incat sa le dea posibilitatea reprezentantilor angajatilor sa se intalneasca cu angajatorul si sa primeasca **un raspuns**, si motivatiile acestui raspuns, **la orice opinie ar fi formulat acestia**;
- (e) in vederea stabilirii unui acord asupra deciziilor in cadrul marjei de putere a angajatorului la care se refera punctul 2(c), adica decizii care cu mare probabilitate pot duce la schimbari in organizarea muncii si in relatiile contractuale.

Am pus cu litere ingrosate conceptele de baza ce reprezinta opiniile din cele doua Directive, care ambele se refera la informare si consultare, astfel incat sa evidentiem numaidecat diferentele importante dintre cele doua.

- 2) **AGENDA EUROPEANA PENTRU REVIZUIREA DIRECTIVEI 94/95: UN ROL PUTERNIC PENTRU CEI IN "GESTIONAREA SI ANTICIPAREA SCHIMBARILOR"**.
  1. Revizuirea Directivei CEI 94/95 a fost planificata din 1999, insa a fost o intarziere de exact 10 ani, o intarziere politica datorata in special rezistentelor din partea angajatorilor, dar si datorate contradictiilor interne ale frontului sindicalist european ( a se vedea ambivalentele fundamentale fata de rolul CEI).
  2. Legislatorii europeni, contrar asteptarilor, in loc sa planifice revizuirea Agendei pentru o "Noua dinamica a relatiilor industriale", au inclus acest subiect in "Strategiile europene privind ocuparea fortei de munca, anticiparea si gestionarea schimbarilor", 2007/13.
  3. CEI-urilor li se atribuie un rol deosebit de activ si sarcini ambitioase, pe fronturi care sunt foarte agreate de sindicate, precum ar fi gestionarea restructurarilor companiilor si efectele lor relative asupra politicilor de ocupare a fortei de munca, atat in dialogul social european cat si in programele de pregatire de durata, vazute si in perspectiva contextului complicatiilor nationale in ce priveste planurile de reconvertire a managerilor ce au participat la restructurari.

### 2.2.b. Surse legale

Derivand din Tratatul privind Uniunea Europeana si Tratatul privind Functionarea Uniunii Europene, un obiectiv anume al Comunitatii si a Statelor Membre este acela de a promova dialogul dintre conducere si lucratori.

De aceea, legislatia la care ne referim cuprinde in mod deosebit:

- Carta Drepturilor Fundamentale de la Nisa 2000 (art. 27);
- Directiva 2009/38/EC despre Consiliul European de Intreprindere;
- Directiva 2001/86/EC care completeaza Statutul unei Companii Europene (SE) in legatura cu
- Transpozitiile nationale ale acestor Directive in cele 30 de tari ale Zonei Economice Europene.

### 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului

Scopul acestui manual de contabilitate este acela de a pune la dispozitie instrumente simple pentru cunostinte generale. Nu avem pretentia sa analizam aceasta materie in profunzime si nici sa devenim experti in materie.

Si atunci de ce sa vorbim despre analiza de bilant? Pentru ca noi consideram ca este util sa definim niste granite de cunostinte, care, chiar daca sunt foarte mici, sunt folositoare pentru a intelege ce sa li se ceara companiilor ca informatii si termeni de negociere pentru stabilirea si intemeierea unui CEI.

Datele de bilant ne pot da indicatii importante despre sanatatea grupului, sau a unei parti a acestuia, si asupra strategiilor lui industriale.

Urmand aceasta simpla introducere, iata aici cateva instructiuni de utilizare a acestei parti de micro-manual.

Contrar altor subiecte, este imposibil sa definim parti de cunostinte pentru fiecare etapa sau rol.

Analiza de bilant si rezultatele ei sunt o chestiune complexa in cazul unui grup transnational, care presupune cunostinte si experiente ce nu constituie cerintele unui sindicalist in acest context. Pe noi ne intereseaza doar sa oferim posibilitatea de a intelege unde ne aflam si care e starea generala de sanatate economica.

In consecinta, cunostintele de baza se aplica la fiecare etapa si pentru fiecare rol, cu mici variatiuni.

La capitolul 5.3. *Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii* exista o sectiunea de baza a subiectului numit "contabilitatea societatii" si va fi specificat o singura data.

Numeroase paragrafe invita la consultarea sectiei definite "5.3 *Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii*", care furnizeaza intr-o maniera sumara cunostinte de baza despre acest subiect, despre categorii legate mai strict de contabilitate in general si de grupuri transnationale in special.

Se definesc elemente utile pentru alegerile politice facute de cei care lucreaza in CEI-uri; se furnizeaza niste indicatori deosebit de utili in evaluarea conditiilor societatilor cu care avem de-a face.

Obiectivul principal este acela de a-i ajuta pe cei care doresc sa stabileasca un CEI: sa stie ce sa intrebe, sa inteleaga mai bine situatia reala in care se desfasoara activitatile si sa poata negocia ceea ce este necesar (chiar si simpla prezenta a unui expert in domeniu, ales de sindicat, acolo unde se considera necesar).

O parte substantiala a acestui micro-manual consta in sugerarea unor chestiuni/consideratii care, incepand cu datele de bilant, permit sa evalueze strategiile industriale ale grupului.

In unele paragrafe sunt subliniate anumite aspecte, in plus fata de ceea ce am precizat pana acum. In unele etape/roluri, se considera util studierea in continuare a unor subiecte sau evaluarea unor instrumente specifice, in plus fata de cele de baza.

Acest pasaj este necesar si pentru indicarea nevoilor si a cererilor de cursuri de pregatire profesionala la toate nivelele.



## 2.3. Start-up si demersuri

### 2.3.0. Identificarea societatiilor care ar putea avea CEI

#### *Identificarea societatiilor care ar putea avea cerintele necesare pentru a avea un CEI.*

Sectoarele UNI Europa, inclusiv la cererea unei afiliate, vor identifica companiile din sfera lor de raspundere care sa poata lucra cu un CEI. Afiliatii la UNI Europa au un rol fundamental in acest sens, prin cunostintele lor la nivel european si prin contactele lor directe cu forta de munca si cu Consiliile nationale ale muncii, daca exista.

#### 2.3.a. Decizia de a infiinta un CEI

UNI Europa recunoaste ca decizia de a infiinta sau nu un CEI apartine reprezentantilor angajatilor unei firme, de comun acord cu conducerea centrala a acesteia. In orice caz, UNI Europa va evalua daca este cazul sau nu sa incurajeze crearea acestui organism sau daca o strategie diferita ar fi mai potrivita. Daca se decide sa se stabileasca un CEI, initiativa va trebui luata la timp si in cooperare cu afiliatii implicati (peste 1000 de angajati in Europa si peste 150 angajati in 2 tari).

Decizia de a infiinta sau nu un CEI anume este in primul rand de ordin politic. Criteriile redactate sunt rezonabile din punctul de vedere al Federatiilor Europene, si exista doua puncte fundamentale:

- CEI-urile (si/sau companiile multinationale unde se poate infiinta un CEI) care sunt sindicalizate au nevoie de o capacitate si de o experienta sindicala transnationala care sa stimuleze aliantele sindicatelor dintre diferite tari si sa le faciliteze; de asemenea, cunoasterea in profunzime a experientelor unor CEI-uri precedente: iata sarcina principala a Federatiilor Europene in acest context.

Pe de alta parte, CEI-urile mai putin sindicalizate nu sunt neaparat inutile. Va trebui in aceste cazuri sa ne comportam ca niste experti ai Federatiilor Europene, aducand valoare adaugata prin competente tehnice si cunostinte despre Directivele legate de CEI (si normele suplimentare) si experiente legate de functionarea practica a altor CEI-uri si despre problemele ce pot sa apara. Este vorba despre o valoare adaugata pe care chiar si CEI-ul cel mai putin sindicalizat trebuie sa o recunoasca si care ii poate servi drept baza pentru un proces de sindicalizare.

- In orice situatie, reseaua de relatii syndicate, contactele si posibilitatea de a gasi persoane de incredere in diferite tari, sunt o valoare adaugata hotaratoare daca tintim spre calitatea si perspectivele viitoare a unui CEI, valoare adaugata care este caracteristica unui expert (sau "coordonator) al Federatiilor Europene.

#### Ambivalenta sindicatelor fata de CEI

Odata ce este luata decizia de a infiinta un CEI, trebuie sa fim foarte constienti de faptul ca poate exista o contradictie intre rolul potential al sindicatelor in punerea in practica a unei astfel de decizii si limitarile aduse acestui rol prin Directiva 2009/38, chiar si in pofida practicilor curente. Aceasta intrucat aceasta Directiva confera sindicatului doar mandatul de a reprezenta Federatia Europeana de competenta, si numai pe durata negocierilor (sau a renegocierilor) acordului de stabilire a unui CEI, si numai ca **experti**, cu invitatia aflata la discretia OSN.

“In timpul negocierilor, Organul Special de Negociere ar putea solicita sa fie asistat de experti alesi de acesta, care pot include reprezentanti ai organizatiilor lucratorilor, ce sunt recunoscute la nivel european. Asemenea experti si reprezentanti ai sindicatelor pot participa la reuniunile de negociere in calitate de consultanti si la cererea organului sus-mentionat.”

(Art. 5.4)

Aceasta contradictie a facut si face ca sa fie dificil (atat pentru sindicatele in sine cat si pentru Federatiile Europene a sindicatelor) raspunsul la intrebari precum aceste 3 ce urmeaza, sau chiar formularea unui raspuns clar:

**Ar trebui sa incercam sa extindem rolul efectiv al CEI-urilor pana la a gestiona ATC-urile?**

**Ar trebui sa incercam in schimb sa le limitam rolul la informare si consultare?**

**Ar trebui sa participam (in calitate de coordonatori) doar la CEI-urile sindicalizate, sau ar trebui sa le sindicalizam pe cat mai mult posibil?**

### **2.3.b. Cand avem obligatia sa infiintam un CEI. Cine este obligat.**

Cand avem obligatia sa infiintam un CEI.

Conform Directivei 2009/38, Consiliul European de Intreprindere sau o procedura de informare si consultare a angajatilor va fi infiintata in orice intreprindere de dimensiuni Comunitare si in orice grup de intreprinderi de dimensiuni Comunitare, cand se cere in maniera formulata in Art. 5(1), cu scopul de a informa si consulta angajatii.

In scopul acestei Directive:

- (a) “Intreprinderi de dimensiuni Comunitare” inseamna orice intreprindere cu cel putin 1000 de angajati din Statele Membre si cel putin 150 angajati din 2 State Membre;
- (b) “Grup de intreprinderi” inseamna o societate de control si societatile controlate,
- (c) “Grup de intreprinderi de dimensiuni Comunitare” inseamna un grup de societati cu urmatoarele caracteristici:
  - cel putin 1000 de angajati din Statele Membre;
  - cel putin doua grupuri de intreprinderi in diferitele State Membre, si
  - cel putin un grup de societati cu cel putin 150 de angajati intr-un Stat Membru si cel putin inca un alt grup de societati cu cel putin 150 de angajati dintr-un alt Stat Membru.

#### **Cine este obligat.**

Conducerea centrala va fi raspunzatoare de crearea conditiilor si a mijloacelor necesare pentru a infiinta un Consiliu European de Intreprindere sau o procedura de informare si consultare, intr-o intreprindere de dimensiuni Comunitare si un grup de intreprinderi de dimensiuni Comunitare.

Acolo unde conducerea centrala nu este situata intr-un Stat Membru, agentul reprezentativ al conducerii centrale dintr-un Stat Membru, care daca nu exista va fi desemnat, va prelua raspunderea crearii conditiilor si mijloacelor necesare pentru infiintarea Consiliului European al Muncii.

In absenta unui atare reprezentant, conducerea intreprinderii sau a grupului de intreprinderi care angajeaza cel mai mare numar de lucratori intr-unul din Statele Membre va prelua raspunderea pentru crearea conditiilor si a mijloacelor necesare pentru infiintarea unui Consiliu European de Intreprindere.

### **2.3.c. Caracteristicile grupului**

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

La inceput este important de stiut in ce tip de grup transnational se va actiona, in sensul:

- Naturii grupului
- Structurii grupului
- Compozitiei lui geografice

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii, in special B**

#### 2.3.1. Start-up – lista de control

##### **2.3.1.0. Introducere la start-up**

In ce societati se poate forma un organ de informare si consultare?

##### **2.3.1.a. Pentru stabilirea unui CEI**

Cine poate incepe procedurile interesate?

Ce tip de informatie trebuie sa fie pusa la dispozitie de catre conducerea centrala?

De cati angajati si de cate tari este nevoie pentru infiintarea lui?

Care este perioada limita pentru a se incheia procesul de negociere pentru crearea unui CEI?

##### **2.3.1.b. Legi aplicabile**

Care prevederi de lege trebuie considerate?

Care cadru juridic se aplica?

##### **2.3.1.c. Informatii despre grup**

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Unde pot sa caut informatii despre dimensiunea si caracteristicile unei companii? Bilantul acesteia este suficient? Este important sa se stranga informatii din surse contabile, de asemenea. Multe informatii se gasesc pe web.

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii, in special B**

### **2.3.1.d. Aspectul contactelor**

Cum pot contacta sindicatele din alte tari?

## **2.4. Aliantele sindicatelor – demersuri**

### **2.4.0. Introducere la aliantele sindicatelor**

CEI-urile trebuie sa reflecte mereu scopurile si obiectivele sindicatelor care se organizeaza in interiorul unei companii.

CEI-urile trebuie sa fie privite ca instrumente pentru UNI Europa si afiliatii ei pentru a apara si a promova interesele angajatilor. Trebuie sa se asigure ca membrii sindicatelor sa beneficieze cu adevarat de prevederile legale europene si ca conducerea companiilor nu impiedica reprezentarea legitima a sindicatelor.

Din acest motiv, dezvoltarea aliantelor dintre sindicate devine un element fundamental in munca noastra in vederea crearii unor CEI-uri puternice.

#### **2.4.a. Scopul aliantei sindicatelor**

Orice CEI sau OSN (Organ Special de Negociere) ar trebui sa fie incadrat intr-o alianta stabila si clar definita a sindicatelor europene care privesc o anumita companie. Alianta ar trebui sa lege membrii CEI/OSN, coordonatorii acestora, reprezentantii si afiliatii (ce reprezinta sindicatele in mod oficial).

Scopul aliantei sindicatelor este:

- sa asigure sprijin maxim la CEI/OSN;
  - sa asigure o abordare sindicala comuna fata de compania interesata;
  - sa culeaga informatii pentru a obtine o vedere de ansamblu despre acea societate;
- 
- sa asigure un echilibru intre interesele nationale si afiliati, pentru a permite o abordare cu adevarat europeana/internationala, creand o baza stabila pentru activitatile sindicatelor transnationale (precum ar fi campanii sau negocieri pentru un cadru de acord global);
  - sa dezvolte CEI ca un instrument care sa imputerniceasca membrii din tarile cu implicare redusa sau slaba in sindicate pentru a cere si a beneficia de aceleasi drepturi ca si colegii din tarile cu sindicate mai puternice;

- sa discute si sa introduca strategii care sa mareasca rata sindicalizarii in societate, si in CEI;
- sa protejeze si sa promoveze interesele angajatilor in companiile multinationale active in Europa.

Alianta poate fi extinsa dincolo de Europa pentru a deveni o alianta sindicala internationala. Sectoarele din UNI Europa ar trebui sa initieze si sa coordoneze aliantele sindicale din companiile de competenta lor, luand decizii legate de structura, de scopul si de regulile posibile de procedura, asigurand ca acest proces este transparent.

### ***Cooperarea cu alte Federatii Europene ale Sindicatelor***

Daca diferite Federatii Europene ale Sindicatelor care sunt membre ETUC (Confederatia Europeana a Sindicatelor) se organizeaza la nivelul aceleiasi societati, UNI Europa va coopera cu aceste Federatii intr-o maniera deschisa si constructiva, in interesul si in beneficiul angajatilor vizati.

Alianta Sindicatelor (AS) poate fi infiintata:

- 1) Inainte de inceperea procedurii de infiintare al CEI sau desemnarea OSN, chiar si in cazul de Societas Europea;
- 2) In cadrul unui CEI deja existent.

Primul caz este mai fericit sub aspectul eficientei, dar cazul al doilea este mai frecvent datorita simplului fapt ca strategia Aliantei Sindicatelor este rezultatul unor experiente facute de UNI in cadrul CEI-urilor.

#### **1) Platforma si construirea aliantei**

Este esentiala pregatirea unui proiect de Acord CEI, astfel incat negocierile sa aiba loc pe textul NOSTRU si nu pe cel care aproape sigur ni le-ar putea propune compania. Un asemenea proiect va trebui sa fie consultat de catre OSN inainte de inceperea negocierilor si va fi adus la prima sesiune a OSN-ului.

Este esential sa se profite de numeroasele noastre contacte in diferite tari si sindicate care sunt interesate de stabilirea unui OSN, astfel incat sa se asigure cea mai mare promptitudine la proceduri si sa impiedicam ca, la nivelul conducerii centrale, sa fie numiti membrii OSN care nu sunt reprezentanti ai sindicatelor. Acestia trebuie sa fie cu adevarat reprezentanti ai angajatilor (a se vedea si 2.5.0.).

### **2.4.c. Informatii financiare si geografice**

#### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Este fundamental sa colectam informatii legate de distributia geografica si parghiile financiare (lantul de comanda pe participatii) pentru a intelege cine conduce cu adevarat un grup si unde se poate negocia, adica la nivelul potrivit de proprietate.

#### **A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea societatii, in special B,C,D.1**

### **2.4.d. Cum sa relationam cu alti membri**

#### **Cum sa relationam cu alti membri**

Trebuie sa intelegem "comunicarea interculturala"

Instrumente de comunicare: web, retea sociala

#### **Reteaua europeana a reprezentantilor lucratorilor**

In cadrul Consiliului European al Muncii trebuie folosite amploarea si potentialul de a include membrii comitetului, precum si reprezentantii nationali ai lucratorilor, intr-o retea de comunicare. Aceasta retea va fi coordonata de catre grupul de conducere al Consiliului European al Muncii si va fi sustinuta de sindicat. In acest fel, Consiliul European de Intreprindere poate contribui atat la cooperarea mai buna si la intelegerea interculturala la nivel intern, cat si la nivel national; in acelasi timp poate contribui la imbunatatirea comunicarii dintre angajati, in special pentru cei din tarile in care reprezentarea lucratorilor la nivel national, si deci oportunitatile de a schimba informatii intre unii si altii, nu exista.

Diferentele culturale dintre oameni si grupuri sunt plasmuite de-a lungul istoriei pe un fond legat de clasa sociala, varsta, educatie, gen si experienta personala. Valorile personale nu sunt statice si nici nu sunt definite exclusiv de nationalitate.

Cresterea competentei interculturale ar trebui sa vizeze doua aspecte ale CEI-uri:

- In primul rand, sa ajungi sa cunosti intelegerea de sine a oamenilor ca reprezentanti ai angajatilor, si in acest fel sa capeti o viziune mai ampla asupra diferitelor sisteme de reprezentare a intereselor din tarile membre CEI;
- In al doilea rand, sa inveti despre diferentele din comportamentul social si interactiunile dintre oameni in general, care sunt influentate de traditii culturale dezvoltate de-a lungul istoriei, si cum acestea pot interfera cu munca unita in cadrul CEI.

#### **Bariere lingvistice si confruntari interculturale**

Diferentele de limba si cultura joaca un rol important in dezvoltarea comunicarii dintre reprezentantii lucratorilor si pe linia cu conducerea; ele nu trebuie subestimate.

Aceasta provocare va fi infruntata si rezolvata, precum si altele corelate ce apar in acest context.

## **Probleme lingvistice**

Aceste situatii au insotit Consiliul European de Intreprindere inca de la bun inceput. Este clar ca dezvoltarea unor bune relatii reciproce este avantajata daca se poate comunica intr-o limba comuna.

Aceasta limba comuna poate fi numai engleza, dupa cum ne este dat de inteles pana acum. Deci nu exista o alta optiune decat sa acceptam faptul ca oricine ar dori sa-si aduca o contributie concreta la Consiliul European de Intreprindere pentru o buna bucata de vreme, ar trebui sa stie sa vorbeasca limba engleza sau cel putin sa invete aceasta limba. Engleza nu este numai limba globala a managementului, ci ea ofera si multe beneficii imediate. De exemplu, este destul de usor sa ajungi la un grad inalt de stapanire a acestei limbi, care sa-ti permita sa te faci inteles (fara greseli), intr-o perioada de timp relativ rapida. Prin urmare, membrii CEI au posibilitatea sa converseze in afara reuniunilor despre chestiuni privitoare la viata de toate zilele, in special despre viata la servicii.

In mod normal, capacitatea lingvistica a membrilor CEI tinde a fi insuficienta pentru a intelege probleme complexe, fara sa mai mentionam reprezentarea unor asemenea probleme complexe. De aceea este indispensabil sa se foloseasca interpreti si traducatori pentru traducerea documentelor importante. De aceea, interpretii si documentele traduse trebuie puse la dispozitia oricarui membru CEI care le solicita. Acest lucru trebuie sa fie stipulat in acord in termeni clari. De asemenea, oricine a reusit sa gaseasca un interpret de incredere, ar trebui – pe cat posibil – sa-l foloseasca la orice reuniune; aceasta va imbunatati intelegerea reciproca si mai mult.

Pentru a dezvolta o comunicare efectiva in cadrul unui grup ce lucreaza la nivel intercultural, este important ca oamenii sa reflecteze asupra propriilor valori culturale, sa fie in masura sa le examineze indeaproape din cand in cand si sa se sincronizeze pe gandirea altora, iar in acelasi timp sa le sporeasca capacitatea de “ a se vedea pe sine asa cum altii te vad pe tine”.

### 2.4.1. Alianta sindicatelor – demersuri

#### **2.4.1.a. Infiintarea unei AS : doua aspecte importante**

##### **Infiintarea unei AS : doua aspecte importante**

Chestiunea cheie este cum sa construiesti o relatie intre reprezentantii externi ai sindicatelor si reprezentantii interni ai lucratorilor, in timp ce se cladeste o AS, astfel incat sa nu fim perceputi ca “intrusi” ce vor sa-si impuna punctul de vedere, linia lor, si sa nu fim priviti ca niste straini de catre membrii CEI, ai Comitetului restrans, de catre Presedinte sau Secretar.

Asemenea probleme, in functie de rezistenta manifestata, pot fi rezolvate doar prin autoritatea si prin valoarea adaugata data de reprezentantii externi, de exemplu de experti sau coordonatori UNI, care sunt in masura sa treaca peste doza de scepticism intern.

Aceasta actiune poate fi urmata de dialog si de discutii, care ar putea avea chiar si o dialectica vie, si daca e necesar – si de diferite aliante intre diferite tari, intre reprezentanti externi si interni, bazate pe directivele UNI impartasite, precum si pe autoritatea mai sus mentionata cucerita pe teren.

In cel mai rau caz, se poate decide sa se ramana in afara si sa se infiinteze o AS care nu impartaseste sau nu participa la anumite activitati si initiative ale CEI-ului, dar care este in masura sa transmita punctul ei de vedere si mesajele, inclusiv cele critice, prin propuneri alternative care sa catalizeze forte diferite si ample.

Angajamentul cerut de Directivele UNI Europa trebuie sa ia in considerare RESURSELE umane si financiare necesare indeplinirii sarcinilor si a obiectivelor stabilite. O intelegere clara a limitelor resurselor este iarasi necesara, impreuna cu cunoasterea timpului disponibil pentru utilizarea acestor resurse. Aceasta uneori obliga la unirea rolurilor, spre exemplu cel al expertului tehnic, al coordonatorului politic, sau al coordonatorului AS.

### **Contabilitatea societatii**

***A se vedea 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului***

***A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii***



## 2.4.2. Aliante de Sindicat – lista de control

### 2.4.2.c. Nota de trimitere

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

### 2.4.2.d. Comunicarea interculturala si cooperarea efectiva

**Comunicarea interculturala si cooperarea efectiva:**

**Metode si obiective de studiu:** Atitudine deschisa: dezvoltarea receptivitatii si a sensibilitatii pentru diferentele inter-culturale;

- Constiinta de sine si de ceilalti: Recunoasterea si reflectarea asupra diferentelor si similitudinilor dintre Sine si Ceilalti;
- Dezvoltarea unei intelegeri largi a diferitelor sisteme de relatii industriale si a fondului lor cultural;
- Cresterea constiintei legate de punctele in comun si cele diferite la nivel de CEI si punerea bazelor pentru o intelegere comuna a chestiunilor fundamentale ale CEI;
- Cresterea increderii si a cooperarii la nivel de CEI.

### ***Tratarea corecta a diversitatii lingvistice in CEI***

**Tratarea diversitatii lingvistice** = un element esential pentru succesul lucrarilor CEI

Datorita compozitiei CEI, a delegatilor din numeroasele tari europene care in mod normal nu au in comun o anumita limba, tratarea diversitatii lingvistice in aceste organisme poate deveni o cheie de succes pentru cooperarea europeana.

Chiar daca fiecare acord CEI ar trebui sa specifice reguli clare pentru partea de traduceri si interpretariat, crearea si imbunatatirea capacitatii lingvistice se numara printre cele mai importante laturi ale pregatirii membrilor CEI.

**De asemenea este important sa comunicam in mod informal dincolo de frontiere:**

Prevederile acordului CEI legate de necesitatea unei infrastructuri de interpretariat se refera in primul rand la intalnirile oficiale (intrunirile CEI, sedintele consiliului de administratie, relatari ale delegatilor angajatilor inainte si dupa astfel de sedinte). Nu toate lucrurile se intampla in sala de conferinte. In mod sigur, evenimentele informale au loc in special intre sedinte si foarte des chiar dupa ele. Fara o limba in comun, comunicarea directa nu va putea fi posibila in aceste sedinte informale. Acelasi lucru este valabil pentru "un telefon dat asa, rapid".

**Inercarea unor instrumente tehnice:**

Pentru corespondenta de zi cu zi, contactele informale se desfasoara sub forma scrisa si sunt efectuate prin fax sau email; sunt “micile lucruri” care trebuie clarificate rapid (invitatie la o reuniune sau cererea unui document specific). Alaturi de ele, ar fi o idee buna si sa se caute solutii profesionale de software care ar putea sa aduca avantaje cand se comunica cu colegii in alte limbi. Internet are cateva astfel de instrumente, site-uri web ce sunt partial gratis si care se vor finaliza in traducerea corecta a unor cuvinte sau fraze.

### ***Pe termen mediu, crearea unor platforme lingvistice usureaza munca in CEI***

#### **O platforma lingvistica comuna faciliteaza contactele si schimbul de informatie din afara reuniunilor oficiale, printr-o traducere simultana:**

Un element decisiv pe drumul identitatii CEI si catre un acord asupra obiectivelor comune este optiunea unei angajari in schimburi reciproce si discutii in afara reuniunilor oficiale. Fiecare delegat al unui organism european ar trebui sa isi ceara sie insusi sa fie in masura sa comunice cu colegii lui intr-o limba comuna. In cel mai bun caz, delegatii vor fi de acord asupra alegerii unei anumite limbi. Stapanirea limbilor engleza, germana sau franceza este indispensabila pentru comunicarea informala la nivelul programelor-cadru dintre datele reuniunilor oficiale si sedintele comitetului de directie.

Acestea permit un dialog direct si personal, ceea ce este superior comunicarii organizate prin parti terte in multe situatii.

De asemenea, interpretii platiti de companii nu vor fi mereu dispobibili in timpul programelor-cadru ale reuniunilor CEI.

#### **O limba comuna va fi un aspect esential al actorilor principali din CEI:**

Fiecare delegat CEI care tinde spre o pozitie cheie ar trebui sa fie in masura sa conduca sedintele comitetului sau discutiile cu conducerea intr-o limba comuna concordata – dupa eforturile de formare din partea companiei – cel putin pe termen mediu.

<<TEAM.EWC – A Leonardo da Vinci Innovation Transfer Project, *Training, Education, Advice, Management for EWCS. A manual for trainers and lecturers*, IG BCE BWS GmbH, Hannover, 2013; Url [http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce\\_bws\\_handbuch\\_2013\\_eng\\_web.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce_bws_handbuch_2013_eng_web.pdf), consulted on July 7th, 2016.>>

## **2.5. Infiintarea unui Organ Special de Negociere (OSN). Demersuri.**

### **2.5.0. Introducere la crearea unui OSN**

#### ***Crearea unui Organ Special de Negociere (OSN)***

Cercetarea academica precum si experienta practica a evidentiat ca munca intr-o clima de coordonare sindicala este cu adevarat strategica chiar de la inceput pentru crearea unui OSN, dar si in munca desfasurata dupa aceea de CEI, odata stabilit. Aceasta cu atat mai mult cu cat Directiva prevede ca raspunderea de a prevedea un OSN apartine conducerii centrale (a se vedea articolele 4-5).

#### **ATENTIE!**

**Conducerea centrala “anti-sindicat” va incerca probabil sa creeze un OSN anticipand UNI si sindicatele nationale vizate si numind membrii OSN dintre persoanele care nu sunt neaparat reprezentative pentru angajatii locali, ci sunt “in buzunarul” angajatorului, in vederea iscarii unei**

atitudini anti-sindicale si a orientarii negocierilor in favoarea sa. Un asemenea risc poate fi prevenit anticipand conducerea, si anume construind imediat o AS care sa fie suficient de puternica incat sa gaseasca si sa aleaga majoritatea membrilor OSN din randul adevaratilor reprezentanti ai sindicatelor. In acelasi timp, este de preferat sa se colecteze informatii oportune pentru deschiderea procedurii, facandu-se apel in primul rand la surse de incredere, pe cat posibil prin intermediul membrilor AS "in devenire", inainte de a se adresa conducerii centrale in mod direct, asa cum arata indicatiile din Directiva.

... prin urmare:

---

**OSN ca prim rezultat a noii AS (a se vedea si 2.4.a):**

---

- **Un OSN (Organ Special de Negociere) sindicalizat si de coeziune** ar trebui sa fie rezultatul unei munci de pregatire, facute la timp, pentru infiintarea unei AS, adica a unei aliante transnationale de syndicate din tari reprezentate si grupuri transnationale. Chiar daca initiativa de a infiinta un CEI vine de la grupul conducerii, atunci cand syndicatele din tarile interesate sunt deja intr-o retea, ele sunt in masura sa aiba un rol de hegemonie in compozitia OSN.
- Fiti mereu in masura sa contactati pe o **majoritate structurala coerenta de syndicate in cadrul OSN** (si apoi in CEI).
- Pregatiti un proiect de acord CEI efectiv si de impact, care sa fie tinta actiunilor; stabiliti o negociere pe textul NOSTRU si nu pe cel care aproape sigur ar putea fi propus de companie. Textul trebuie sa fie gata si sa fi intrunit aprobarea OSN inainte de inceperea negocierilor si trebuie prezentat pe masa negocierilor deja la prima reuniune.
- Munciti in vederea unui echilibru optimal pentru un OSN agil si bine reprezentat, in spiritul Directivei 2009/38. Aceasta in sensul de a se evita includerea acelor tari unde, din cauza unui numar mic de angajati, s-ar putea verifica absentia de reprezentanti sindicali OSN, sau includerea cuiva care nu este in mod real un reprezentant al lucratorilor. Trebuie sa ne fie limpede faptul ca o majoritate sindicala de coeziune la nivel de OSN este esentiala.

**Rolul expertului UNI este in principiu bazat pe doi pilastri:**

- a) Capacitatea de a construi aliante transnationale datorita acestei retele;
- b) Cunoasterea Directivei si a transpozitiilor ei nationale, alaturi de capacitatea de a le aplica in mod eficient si de atentie pe care trebuie s-o avem pentru a evita sa fim implicati in negocieri care tind spre standarde mai joase.

## **2.5.a. Raspunderile UNI Europa si ale afiliatilor**

### **Raspunderile UNI Europa si ale afiliatilor**

Decizia de a incepe demersurile pentru infiintarea unui CEI si stabilirea etapelor necesare ar trebui sa fie preluate de sectorul UNI Europa, in cooperare stransa cu afiliatii vizati si in contextul respectarii cerintelor legislatiei europene, dar si sa se bazeze pe principiile descrise in aceste linii directoare.

Este de datoria afiliatilor vizati sa informeze forta de munca dintr-o companie si sa monitorizeze alegerile CEI si OSN din tara lor.

Atunci cand o initiativa de a infiinta un OSN provine de la un afiliat UNI Europa sau de la forta de munca din interiorul societatii si este sprijinita de afiliatii UNI Europa, este esential ca afiliatii sa contacteze si sa se consulte cu UNI Europa inainte de inceperea procedurii.

Responsabilul sectorului/sectoarelor UNI Europa ii va contacta atunci pe toti afiliatii din tara respectiva. Aceasta regula se aplica si daca initiativa de a infiinta un OSN vine din partea conducerii.

### **Etape inspre infiintarea unui OSN**

Inainte de a infiinta un OSN, sectorul aferent din UNI Europa (in functie de acord si capacitate) convoaca o reuniune de coordonare sindicala cu toti membrii potentiali ai aliantei sindicale ce se doreste.

Scopul unei asemenea reuniuni de coordonare sindicala este:

- Sa le dea posibilitatea diferitilor actori sa se intalneasca si sa comunice unul cu altul;
- Sa maximizeze reprezentarea sindicatului in OSN (inclusiv prin sprijinirea afiliatilor inspre coordonarea alegerilor membrilor OSN);
- Sa stranga informatiile disponibile;
- Sa ajunga la un acord asupra pozitiilor comune si a demersurilor de facut;
- Sa identifice acolo unde ar putea exista interese nationale conflictuale si sa gaseasca solutii pentru ca sa treaca peste obstacol pentru indeplinirea procesului.

### **Desemnarea coordonatorilor OSN/CEI**

Coordonatorul poate fi un membru al UNI Europa sau un reprezentant oficial al sindicatului unui afiliat UNI Europa, avand un mandat UNI Europa.

Raspunderea pentru desemnarea unui coordonator OSN/CEI este a UNI Europa. Aceasta va asigura atat transparenta procesului de nominalizare, precum si posibilitatea de a putea accepta o persoana nominalizata de catre CEI.

Afiiliatii vor fi inclusi in acest proces, ei fiind cei mai importanti actori in activitatile cotidiene ale OSN/CEI.

Rolul afiliatilor este acela de a asigura ca persoana coordonatoare selectionata sa aiba profilul si resursele necesare, precum si sa informeze UNI Europa daca el/ea nu mai este in masura sa continue acest rol.

In aceasta situatie, afiliatii pot propune o alta persoana care sa preia acest rol.

Orice coordonator propus trebuie informat in legatura cu ce se asteapta de la el in acest rol.

Vezi nota de la anexa 2 AT.

## **2.5.b. Informatii catre partenerii sociali europeni privind infiintarea unui OSN**

### ***Informatii catre partenerii sociali europeni privind infiintarea unui OSN (prin procedura descrisa in Directiva CEI 2009)***

Articolul 5.2.c al Directivei europene 2009/38/EG despre CEI stipuleaza ca "Conducerea centrala, conducerea locala si organizatiile de competenta europeana ale lucratorilor si angajatilor vor trebui sa fie informatate in legatura cu compozitia Organului Special de Negociere si cu inceperea negocierilor."

Confederatia Europeana a Sindicatelor (ETUC) si organizatia angajatorilor BusinessEurope au fost de acord sa puna ambele la dispozitie cate o adresa de e-mail pentru a asigura transmiterea eficienta a informatiilor de la companii catre organizatiile de parteneri sociali europeni. ETUC si BusinessEurope sunt raspunzatori pentru difuzarea informatiilor pe care le primesc in acest fel, catre organizatiile de parteneri sociali din sectorul aferent. ETUC are urmatoarea adresa de e-mail in acest scop: **ewc @etuc.org**

ETUC este raspunzator de trimiterea informatiilor pe care le primește catre UNI Europa si catre alte Federatii de Sindicate Europene. UNI Europa a creat un cont de e-mail : **ewc @uniglobalunion.org** in acest scop. Se afla in raspunderea UNI Europa sa se asigure efectuarea contactelor necesare cu reprezentantii companiilor interesate (cu lucratorii, precum si cu conducerea).

UNI Europa urmeaza procedurile propuse de ETUC in *Reguli de Procedura Interna – Informarea partenerilor sociali europeni despre inceputul negocierilor CEI*.

Afiliatii UNI Europa vor monitoriza in tarile lor daca cerinta de a informa ETUC si BusinessEurope este respectata de catre companii. Ca un element de siguranta in plus, afiliatii vor informa UNI Europa cand se aduce la cunostinta lor pentru prima oara despre infiintarea unui OSN.

### ***Raspuns negativ din partea conducerii companiilor la o cerere OSN***

In cazul unui raspuns clar negativ la o cerere din partea fortei de munca de a infiinta un OSN, afiliatii vor informa sectoarele aferente ale UNI Europa, astfel incat sa se poata ajunge de comun acord la o decizie in legatura cu o actiune coordonata fata de companie. Afiliatii vor informa UNI Europa daca conducerea companiei este de acord sa inceapa procedura pentru infiintarea unui OSN, dar eventual incearca sa evite sau chiar sa excluda implicarea sindicatului.

Masuri adecvate vor fi luate si se vor coordona intre UNI Europa si afiliatii ei.

## **2.5.c. Tendinta grupului**

### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului.**

Este fundamental sa intelegem trendul grupului, in primul rand in materie de crestere/declin, performanta economica pe numeroase segmente (geografice si/sau de afaceri) a Grupului.

Studiul acestei evolutii ne permite sa evaluam deciziile strategice ale intreprinderii, in domeniile:

- a) achizitiilor, dezvoltarii/abandonarii sectoarelor strategice de activitate;
- b) schimbari la nivelul companiei si/sau integrare financiara.

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

**in special E**

**2.5.d. Importanta competentei interculturale pentru CEI-uri**

**Importanta competentei interculturale pentru CEI-uri**

Comunicarea efectiva este un element fundamental pentru un CEI de succes. Aceasta nu se intampla in mod automat intr-o companie multinationala unde persoanele vin de la niste traditii si culturi diferite. Intr-un context multicultural, asa cum este CEI, problemele de comunicare sunt datorate nu numai barierei lingvistice, ci si faptului ca participantii nu au impartasit aceleasi valori, scopuri si semnificatie a muncii CEI.

**2.5.1. Sfaturi in legatura cu pregatirea unei intalniri internationale cu interpretariat lista de *control***

***Sfaturi in legatura cu pregatirea unei intalniri internationale cu interpretariat***

Alegeti intotdeauna metoda de interpretariat potrivita pentru evenimentul in program.

Nu oricine care vorbeste o limba straina poate fi si un bun interpret.

Fiti atenti atunci cand conducerea va ofera un angajat care vorbeste limbi straine ca o metoda de eficienta de cost, oferita in alternativa la punerea la dispozitie a unui interpret profesional.

Puneti la dispozitia interpretilor cat mai multe informatii preliminare posibile despre eveniment.

Srijiniti interpretii in munca lor. Asigurati-va ca ei sa primeasca copii ale documentelor la care se face referire, inainte de conferinta.

Asigurati-va ca interpretii sa fie familiarizati cu limbajul specific de sindicat, cu termenii specializati CEI precum si cu caracteristicile de limbaj si dictione UE.

Daca este posibil, evitati expresii necunoscute celor care nu sunt familiarizati cu universul sindicatelor.

Ganditi-va la ascultatorii dvs. cand vorbiti despre interpretariat. Multi dintre noi au un accent, vorbesc in dialect sau vorbesc foarte repede.

## **2.6. Negocierea unui acord CEI. Demersuri.**

### **2.6.1. Introducere la negocieri pentru un acord CEI: de la standarde minime la realizările dorite.**

Acordurile CEI sunt un rezultat al negocierii și al compromisului. Totuși, un acord CEI nu trebuie să coboare niciodată sub standardele definite de Directiva CEI 2009/38/EC incluzând cerințele suplimentare, precum și legea de transpoziție națională aplicată sau alte legi corelate. UNI Europa dorește să obțină prevederi mai avantajoase decât cele prevăzute prin legislație.

Aceste Directive cuprind și Anexa I unde se evidențiază câteva puncte concrete ce se pot negocia într-un acord CEI.

Mai jos veți găsi câteva alineate din Directiva 2009/38 care au inspirat vădit indicațiile UNI Europa în legătură cu gestionarea rolului ei, începând de la NEGOCIEREA Acordului.

Ele trebuie puse în conexiune unul cu altul, în orice negociere sau reînnoire de Acord CEI.

#### **NIVELUL DE DIALOG**

Numai dialogul la nivelul la care sunt pregătite directivele și o angajare efectivă a reprezentanților lucrătorilor fac posibilă anticiparea și gestionarea schimbărilor. (Alineatul 14)

#### **CHESTIUNI TRANSNATIONALE**

Sunt considerate chestiuni transnaționale cele care, independent de numărul de State Membre vizate, sunt importante pentru forța de muncă europeană în ceea ce privește amploarea efectelor lor potențiale sau care presupun transferuri de activități între Statele Membre. (Alineatul 16)

#### **ECHILIBRUL PROFESIONAL**

De acord cu principiul complementarității, este de datoria Statelor membre să determine cine sunt reprezentanții angajaților și de asemenea să realizeze, pe cât posibil, o reprezentare echilibrată a diferitelor categorii de angajați. (Alineatul 20)

#### **CONSULTAREA SI LUAREA DE DECIZII**

Definiția “consultării” trebuie să ia în considerare scopul de a permite exprimarea unei opinii care va fi utilă procesului de luare de decizii, ceea ce presupune că consultarea trebuie efectuată în manieră și la momentul considerat potrivit. (Alineatul 23)

#### **ROLUL SI RECUNOASTEREA SINDICATULUI**

Trebuie să se recunoască faptul că sindicatele pot juca un rol important în negocierea și renegocierea acordurilor de constituire a Consiliului European al Muncii, dându-se sprijin reprezentanților lucrătorilor care își exprimă nevoia unui astfel de sprijin. (Alineatul 27).

#### **CORELAREA NIVELELOR NATIONAL SI TRANSNATIONAL IN ANTICIPAREA SI GESTIONAREA SCHIMBARILOR**

Aceste acorduri trebuie să stabilească bazele pentru corelarea nivelelor național și transnațional de informare și consultare a angajaților, potrivite pentru condițiile specifice ale întreprinderii sau ale grupului de întreprinderi. Aceste acorduri vor fi astfel definite încât ele să respecte competențele și zonele de acțiune ale organelor de reprezentare a angajaților, cu o atenție specială înspre anticiparea și gestionarea schimbărilor (Alineatul 29).

### **2.6.1.a. Rolul UNI Europa in procesul de negociere**

UNI Europa va asigura, prin comunicarea si coordonarea rolului descris in Directive, faptul ca reprezentantii angajatilor vor avea o atitudine comuna si ca negocierile se desfasoara lin. UNI Europa va incuraja si sprijini OSN pentru a pregati un acord CEI bazat pe prevederile din Anexa I din aceste Directive. Acest proiect de acord va fi prezentat conducerii in etapa de negocieri cea mai timpurie posibil.

Rolul expertului din Federatia Europeana, numit de comun acord cu OSN, este o resursa pentru procesul de negociere si un ajutor pentru CEI.

### **2.6.1.b. Semnatura acordului CEI**

Dupa cum se prevede in Directiva 2009/38, in scopul negocierilor, Organul Special de Negociere poate solicita asistenta din partea expertilor alesi de el, printre care se pot numara reprezentanti ale unor organizatii sindicale de nivel Comunitar. Acesti experti si reprezentanti ai sindicatelor pot fi prezenti la intalniri de negociere in calitate de consilieri, la cererea OSN.

Dintr-un alt punct de vedere, UNI Europa ar putea si ea semna acordurile CEI negociate in sfera ei de raspundere. Aceasta demonstreaza faptul ca syndicatele vizate raman unite si transnational-solidale in spatele CEI.

UNI Europa nu va semna un acord care este sub standardele minime legale.

Pe timpul negocierii, UNI Europa va hotara asupra fiecarui caz in parte si cum sa procedeze cu compania afectata.

In orice caz, in momentul de fata nu exista o prevedere legala de participare a UNI Europa la astfel de acorduri.

### **2.6.1.c. Expertul extern**

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului.**

**Acesta este momentul de a negocia pentru a avea acces la informatii utile pentru a evalua conditiile unui grup, in sensul actualitatii si a dinamicitatii. Ne intereseaza sa putem avea dreptul de acces la datele de bilant si la evaluarile periodice (trimestriale, semestriale), la informatiile despre modalitatile de consolidare de date, la comenzi si la stabilirea preturilor la nivel de grup de intreprinderi si de asemenea la existenta si tipologia sub-contractelor din exteriorul grupului.**

**Informatia directa pe care vom reusi s-o negociem va fi un instrument util de analiza, stabil de-a lungul timpului.**

**In aceasta faza, este posibil sa negociem pentru a avea un expert contabil independent, ceea ce inseamna ca CEI isi poate alege expertul.**

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**



## 2.6.2. Supliment.

### 2.6.2.a. Comitetul restrans si limbile

***Comitetul restrans:*** *compozitia sa va lua in considerare echilibrul optimal intre agilitatea operativa si reprezentativitate. In acest sens, nici o tara nu va trebui sa exprime majoritatea acestui comitet, chiar daca reprezinta majoritatea lucratorilor.*

***Limbi si interpretariat:*** *punctul nostru de plecare ar fi dreptul la interpretariat in toate limbile reprezentantilor CEI. Ar trebui oricum sa consideram o limba comuna pentru reuniunile desfasurate si cu atat mai mult pentru contactele informale, intrucat aceasta intensifica intelegerea reciproca si strangerea relatiilor. Cand avem posibilitatea sa comunicam destul de bine intr-o limba comuna, ar trebui sa punem in aplicare aceasta posibilitate in cadrul reuniunilor Comitetului restrans. Evident, orice renuntare in total sau in parte la serviciile de interpretariat si de traducere va fi obiectul negocierii cu conducerea, acolo unde economia de fonduri pentru ei (interpretariatul este probabil linia de cheltuiala cea mai costisitoare pentru CEI, cel putin la modul relativ), poate insemna mai multe drepturi pentru CEI, spre exemplu mai multe intalniri anuale, mai multe cursuri de perfectionare etc.*

***Deci, in acest sens, renuntarea la serviciile de interpretariat si traducere (in niste limite si cu niste conditii precise) poate deveni o resursa/opportunitate semnificativa.***

### 2.6.2.b. Acord si reguli standard. O maniera de a imbunatati acordul

#### **Acord si reguli standard. O maniera de a imbunatati acordul**

Directiva CEI 2009/38/C despre elementele acordului CEI.

Pe scurt, acordul CEI trebuie sa includa standardele si definitiile stabilite de Directiva CEI 2009/38. Insa poate si imbunatati dispozitiile prevazute de Directiva CEI.

In acest sens ar fi util sa analizam definitiile informarii si consultarii care sunt date la nivelul Directivei 2002/14, pentru imbunatatirea notiunilor descrise amanuntit in acordul CEI.

De asemenea, delegatii trebuie sa cunoasca cerintele secundare ale Directivei 2009/38/CE din doua motive. Primul: in caz de contrast cu conducerea centrala in legatura cu elementele acordului CEI, delegatii ar putea solicita aplicarea cerintelor secundare ale Directivei CEI. Al doilea: pentru a garanta imbunatatirea dispozitiilor acordului CEI.

Se recomanda introducerea unei date limita in acord. Aceasta permite renegocierea acordului la intervale de timp regulate si luarea in considerare a inovatiilor legale si juridice, pe langa practicile aplicate intre timp.

### 2.6.2.b. Informatii contabile suplimentare in textul acordului

#### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului.**

**Acesta este momentul de a negocia pentru a avea acces la informatii utile cu scopul de a evalua conditiile unui grup, in sensul actualitatii si a dinamicitatii. Ne intereseaza sa putem avea dreptul de acces la datele de bilant si la evaluarile periodice (trimestriale, semestriale), la informatiile despre**

modalitatile de consolidare de date, la comenzi si la stabilirea preturilor la nivel de grup de intreprinderi si de asemenea la existenta si tipologia sub-contractelor din exteriorul grupului.

Informatia directa pe care vom reusi s-o negociem va fi un instrument util de analiza, stabil de-a lungul timpului.

In aceasta faza, este posibil sa negociem pentru a avea un expert contabil independent, ceea ce inseamna ca CEI isi poate elege expertul.

*A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii*

### 2.6.3. Negocierea pentru un acord CEI – anexa: Elemente pentru un acord CEI

#### **Anexa: Elemente pentru un acord CEI**

Un acord CEI va cuprinde standarde si definitii stabilite de Directiva CEI 2009/38/EG, care se refera la cerinte secundare, precum si prevederi din legea nationala de transpozitie aplicabila. De asemenea, UNI Europa recomanda includerea urmatoarelor puncte:

#### **Reuniuni:**

- CEI trebuie sa fie in masura sa sustina cel putin doua reuniuni pe an.
- Dreptul la reuniuni extraordinare – oricand CEI considera ca ar fi necesar – trebuie sa fie cuprins.
- Agenda reuniunii/reuniunilor va fi concordata cu Comitetul restrans al CEI si cu conducerea.
- Reuniunea oficiala CEI va dura cel putin o zi.
- Se va prevedea o zi intreaga pentru pregatirea reuniunii si timp suficient pentru informare.
- Timpul de calatorie pentru reuniunile CEI va fi considerat timp de lucru.

#### **Comitetul restrans:**

- Cerintele secundare ale Directivei 2009/38/EC evidentiaza ca reprezentantii angajatilor din cadrul CEI trebuie sa aiba dreptul de a alege un Comitet restrans.
- Mandatul membrilor Comitetului restrans reiese din acord si este incredintat de catre intregul CEI.
- Acordul CEI trebuie sa stabileasca rolul si raspunderea Comitetului restrans, astfel incat sa includa cel putin urmatoarele reguli:
  - Discuta si stabileste cu conducerea locul, agenda si structura reuniunii plenare,
  - In cooperare cu conducerea discuta si stabileste asupra procesului-verbal si a declaratiilor reuniunii plenare.
- Comitetul restrans trebuie sa aiba rolul de a tine reuniuni la intervale regulate, finantate de companie.
- Comitetul restrans va fi informat si consultat de management la timp, in special in perioada dintre reuniunile oficiale, daca anumite aspecte transnationale extraordinare devin importante.

- Comitetul restrans va avea dreptul sa produca si sa difuzeze documente de pozitie. Va avea si dreptul de a traduce aceste documente in limbile importante.
- Comitetul restrans va avea dreptul de a tine reuniuni chiar si fara reprezentare totala sau partiala din partea conducerii.
- Informarea si consultarea ce va avea loc la nivelul reuniunilor Comitetului restrans cu conducerea nu trebuie sa inlocuiasca informarea si consultarea la reuniunile CEI.
- Pentru a avea un Comitet restrans puternic se recomanda sa existe prevederi pentru supleantii alesi.

### **Informarea si consultarea:**

Definitiiile ("informare", "consultare" dar si "transnationalitate") incluse in alineatul 16) al Directivei CEI 2009/3//EC vor fi incorporate in textul acordului. Daca legislatia nationala care se va aplica ofera niste reguli mai bune si mai concrete, atunci aceste prevederi de lege vor fi incorporate.

Trebuie sa fie limpede ca datoria de a efectua o informare si o consultare adecvate din partea conducerii se va baza pe un raport scris ce va fi pus la dispozitie in timp util si inainte de reuniunile pregatitoare, pentru toti membrii CEI si in limbile stabilite.

### **Limbile:**

Interpretariat simultan din si inspre limbile straine stabilite va trebui asigurat la reuniune principala CEI, la reuniunile pregatitoare, la cele de informare si la intrunirile Comitetului restrans.

Programele de lunga durata menite sa se ajunga la o limba de lucru comuna prin invatarea acestei limbi vor fi evitate si nu pot fi folosite pentru a restrictiona interpretariatul simultan si traducerile, acolo unde ele sunt necesare.

### **Reprezentantii sindicatului si alti experti:**

- Acordul trebuie sa prevada un loc permanent pentru reprezentantul sindicatului.
- De asemenea, CEI si Comitetul restrans vor avea dreptul sa invite experti (in domeniul financiar, economic, legal etc.) convocati la alegerea lor, la toate reuniunile si intrunirile.
- Conducerea va trebui informata despre aceasta; totusi nu se accepta ca expertii sa fie invitati numai la anumite puncte pre-determinate pe ordinea de zi.
- Acordul CEI va asigura ca compania sa acopere costul cel putin al unui expert, cel putin pentru partea de transport si cazare.

### **Compozitie si membri:**

- CEI va trebui sa fie reprezentativ pentru compozitia fortei de munca dintr-o companie, atat din punct de vedere al genului cat si al altor factori (de ex. diferite categorii de lucratori).
- Chestiunile de egalitate (inclusiv antidiscriminarea, plata egala, sanatatea femeilor si alte chestiuni importante) vor fi incluse in sfera CEI.
- Doar reprezentanti legitimi ai lucratorilor (conform cu legea nationala) vor fi membri CEI. Va trebui sa fie transparent pentru intregul CEI cum a fost ales sau numit fiecare membru in tara sa.
- Conducerea nu ii va numi sau desemna pe membrii reprezentativi ai lucratorilor.
- UNI Europa este in favoarea includerii reprezentantilor lucratorilor din tarile care nu sunt in Uniunea Europeana sau in Zona Economica Europeana. Companiile ce isi desfasoara activitatea in Elvetia vor include reprezentanti elvetieni in CEI-urile lor. Alte tari "dincolo" de Europa ar trebui sa aiba

posibilitatea de a fi reprezentate in CEI; daca nu se poate obtine participare deplina, reprezentantii vor putea include si observatori.

- Pentru a avea un CEI puternic, toti membrii ar trebui sa aiba inlocuitori.
- Se va evita un numar maxim de membri.

#### **Confidentialitate:**

- Regulile confidentialitatii pot sa vizeze doar informatia care a fost desemnata in mod explicit si rezonabil drept secret de afaceri.
- Regulile confidentialitatii nu trebuie sa se aplice la membrii organizatiilor care sunt deja acoperite de reguli nationale de confidentialitate.
- Regulile confidentialitatii nu se aplica intre membrii CEI.
- Membrii CEI vor putea discuta despre confidentialitatea unei anumite informatii.
- Incalcarea regulilor de confidentialitate din partea angajatilor va trage dupa sine doar sanctiunile bazate pe prevederile legislatiei, regulilor si traditiilor nationale.

#### **Costuri si mijloace necesare:**

- Toate costurile legate de munca CEI vor fi acoperite de conducere. Aceasta presupune calatorii, cazare, interpretariat, traduceri, mijloace de comunicare, formare profesionala, salarii pentru timpul dedicat CEI.
- Membrii CEI vor avea acces la mijloacele de comunicare (acces internet, convorbiri telefonice locale si internationale, Fax, e-mail, website, webcam).
- Membrii CEI vor avea acces la serviciile de traducere cu scopul de a comunica si schimba informatii intre reuniuni.

#### **Formare profesionala:**

- Vor fi oferite suficiente cursuri de formare profesionala membrilor CEI pentru ca ei sa-si poata indeplini mandatul.
- Noii membri CEI vor avea dreptul sa primeasca formare profesionala de baza in legatura cu CEI si rolul lui.
- Posibilitati de formare profesionala si participare la seminarii specializate, organizate la intervale de timp regulate, vor fi oferite membrilor CEI.
- Membrii CEI isi pot alege formatorii si continutul cursurilor de pregatire, in functie de nevoile lor.
- Oportunitati de formare profesionala vor fi oferite intregului CEI, ca grup. Aceasta pentru a sprijini dezvoltarea unei coerențe de grup si a unor cunostinte impartasite, de baza.

### Reguli interne de procedura:

- Reguli interne de procedura pot ajuta la prevenirea conflictelor in interiorul CEI. Acestea pot descrie rolurile si indatoririle presedintelui, ale membrilor Comitetului restrans, precum si ale altor functii din cadrul CEI. Asemenea reguli nu trebuie neaparat sa faca parte din acord, insa poate sa existe un document intern numai pentru reprezentantii angajatilor. Asemenea reguli nu necesita aprobarea din partea conducerii.

### Legi nationale aplicabile:

Membrii OSN si conducerea pot hotari de comun acord dupa care lege nationala va opera CEI si care este Curtea de justitie competenta.

Aceasta informatie va putea fi inclusa in acord.

## 2.7. Gestionarea unui CEI.

### 2.7.0. Introducere

#### Ambivalenta si importanta atitudinilor subiective

---

Auto-determinarea intre parti in ceea ce priveste continutul Acordului CEI este in acelasi timp o mare oportunitate si o limita uriasa, poate limita cea mai marcata a eficientei sindicatului in CEI. Gradul de constientizare a acestei limite se observa in art. 6 si 7 din Directiva 2009/38 care asigura auto-determinarea, dar limiteaza domeniul sau de aplicare prin prescriptii precise.

- O buna intelegere intre parti este suficienta pentru a conferi CEI-ului drepturi multiple si **eficienta, mult dincolo de ceea ce este scris (si poate chiar intentionat) in Directiva**. In acest sens, Directiva **2009/38 este, in mod paradoxal, cu ceva mai de prescriptiva decat 94/95**.
- Cu toate acestea, auto-determinarea a fost adesea utilizata (si continua sa fie utilizata), de catre conducerea companiei, deseori facand uz de vechiul art. 13 din 94/95 si art. 15 din 2009/38, **as-numitele "acorduri voluntare", pentru a stabili standardele si drepturile care sunt inferioare celor minime din ambele Directive si a nu fi fortat sa le atinga in conformitate cu ele**.
- Acesta este motivul principal pentru care -in 2009 / 38- legiuitorul UE a facut atat **articolul 6 (Continutul Acordului) cat si articolul 7 (Cerinte secundare) mai stricte, astfel incat:**
  - toate aspectele relevante in ceea ce priveste o functionare corespunzatoare a CEI sunt incluse si reglementate in Acord (art.6.2)
  - in cel mai rau caz, pragul drepturilor minime este suficient de mare pentru a asigura o functionare decenta (Anexa 1 mentionata la art.7).
- Indiferent de calitatea unui acord, functionarea unui CEI depinde in mare masura **de vointa politica a oamenilor care - in timp - reprezinta conducerea si angajatii**.
- **Schimbarile frecvente ale persoanei de contact pentru conducere au un efect profund asupra calitatii unei astfel de sarcini.**

## 2.7.a. Telurile acordului CEI

### UNI Europa urmareste:

Sa se asigure ca drepturile lucratorilor la informare si consultare sunt respectate in orice moment.  
Asigurarea unui sprijin sindical pentru membrii CEI.  
Asigurarea ca toate CEI-urile, indiferent de data semnarii acordului, sa beneficieze pe deplin de imbunatatirile aduse de noua Directiva din 2009 ( Directiva 2009/38 EC ).  
Sporirea implicarii angajatilor in mecanismele de luare a deciziilor in companii, acoperiti fiind de legislatia mentionata mai sus.  
Consolidarea cooperarii dintre reprezentantii angajatilor la nivel transfrontalier.  
Sa faca legatura intre dezvoltarea la nivelul companiei si obiectivele sindicale mai generale.  
Intarirea aliantelor sindicale din companiile in cauza.  
Asigurarea ca CEI-urile companiilor sunt reprezentative pentru tipul fortei de munca a societatilor, atat in functie de sex cat si in functie de alti factori.

Sa contribuie la dezvoltarea CEI-urilor in instrumente puternice ale participarii angajatilor la procesul de luare a deciziilor in companii.

Sa influenteze pro-activ agendele CEI pentru a acoperi mai mult decat aspectele standard, reglementate de Directiva privind CEI, astfel incat aspecte cum ar fi resursele umane, egalitatea, sau sanatatea si siguranta sa fie de asemenea incluse.

Sa acorde un sprijin special pentru membrii CEI din tarile Europei Centrale si de Est, pentru a le permite sa se conecteze cu sindicatele lor, sa primeasca o formare adecvata si sa participe activ in CEI-ul lor. Sa asigure - impreuna cu afiliatii in cauza - o rata ridicata de sindicalizare in cadrul companiilor.

Sa se asigure ca CEI-urile sunt legate in mod eficient de reprezentarea / participarea angajatului la alte niveluri (la locul de munca, la nivel regional, national sau international si reprezentare la nivel de conducere).  
Sa abiliteze CEI-urile sa anticipeze schimbarile si sa ofere in mod pro-activ posibile strategii alternative si solutii de management. Pentru a pune aceste obiective in practica, o puternica prezenta sindicala in CEI este vitala.

## 2.7.c. Cunostinte generale de analiza de bilant

### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului.**

-  
Ce trebuie sa-l ghideze pe cel care gestioneaza un CEI in ceea ce priveste contabilitatea este sa isi puna sie insusi si celorlalti intrebarile care ne vor permite sa obtinem informatiile necesare pentru a evalua starea de sanatate a grupului in care suntem reprezentanti, fiind constienti de faptul ca cifrele unui bilant ne-ar putea furniza informatii politice cheie cu privire la optiunile strategice ale grupului insusi. Pe langa datele oficiale furnizate de companie sau gasite pe site-ul oficial, este util sa se caute, de asemenea, surse alternative.

Pentru a face asta trebuie sa constientizam ce cautam si unde cautam.

### **E utila achizitionarea de:**

**.Cunostinte generale de analiza de bilant, pentru analizarea cifrelor semnificative din acest bilant si mijloace pentru o prima evaluare a grupului**

### **A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

**In special F/G/I**



## 2.7.d. Cum sa citesti si sa interpretezi comunicariile companiei

### Cum sa citesti si sa interpretezi comunicariile companiei

In afara de a observa un alt sistem de relatii industriale, se pune accent pe situatii tipice in care se apeleaza la experienta membrilor CEI, de exemplu legate de modul in care sunt organizate intalnirile sau modul in care oamenii isi prezinta punctele lor de vedere in discutii.

Un exemplu pentru diferite stiluri de vorbire: in unele tari, oamenii obisnuiesc sa-si spuna opiniile deschis si pe scurt. Vin direct la punctul principal pe care doresc sa-l ilustreze, fara ceea ce ei considera introduceri inutile sau fraze de politete.

In alte tari, totusi, acest tip de comportament ar putea fi considerat prea direct sau chiar nepolitic. Pentru ca aici modul "normal" de a-ti afirma opinia va cere sa prezinti mai intai contextul general al unui argument si sa realizezi ceea ce a fost spus de catre ceilalti vorbitori, inainte de a arata opinia ta.

Astfel, de multe ori, atunci cand comunicatiile cauzeaza un conflict, problemele ar putea avea mai mult de a face cu stilul sau cu procesul decat cu continutul a ceea ce oamenii spun de fapt.

Oamenii pot invata sa inteleaga diferite stiluri de comunicare si apreciaza faptul ca comunicarea intre diferitele culturi necesita un efort suplimentar si sensibilitate. O buna comunicare necesita angajament si concentrare. Scopul general al modulului "Consolidarea competentei interculturale" este acela de a oferi oamenilor instrumente conceptuale pentru analiza si intelegerea modului in care se comporta alti membri ai CEI, ceea ce ii face mai constienti de contextul cultural si valorile fiecarui membru, in scopul de a depasi frustrari inutile si iritari in cadrul CEI.

### **Organizarea cooperarii**

Activitatea CEI, prin urmare, reprezinta si raspunde in primul rand la intrebarea daca o baza de comunicare buna a fost stabilita sau nu. Pentru a se asigura ca acest lucru sa se verifice, acordul CEI trebuie - asa cum s-a mentionat mai inainte - sa ofere o baza juridica si organizatorica adecvata.

Federatiile sindicale europene, in special, au elaborat un material adecvat in acest scop.

Cu toate acestea, materialul mentionat nu inlocuieste sfatul calificat, formarea si instructiunile suplimentare.

ETUF a recunoscut timpuriu necesitatea sprijinului sindical in CEI-uri si s-a straduit sa aiba un coordonator al sindicatelor pentru fiecare CEI. Daca cineva vrea sa faca uz de astfel de mijloace, ar trebui sa stie ca acordul CEI nu ofera decat o orientare generala in astfel de cazuri.

Acelasi lucru este valabil si pentru mijloacele materiale, financiare si tehnice, precum si pentru personalul necesar pentru un birou al CEI functional, care este adecvat scopului. Si, in sfarsit, trebuie retinut, de asemenea, ca aceste mijloace ar trebui sa fie usor accesibile pentru membrii CEI - in caz contrar, comunicarea in cadrul comisiei nu va functiona. Chiar si in cazul in care in cadrul companiilor practica actuala este considerabil mai buna decat textul acordului, trebuie subliniat in acest stadiu ca acordul nu se aplica intre indivizi, ci intre conducerea centrala si CEI. Prin urmare, este recomandabil sa se adapteze in mod regulat acordurile existente la stadiul actual al practicii concrete, in scris: oamenii cu rolurile lor pot fi schimbati, si anume atunci cand dependentia de reglementarile scrise apare in prim-plan.

<<TEAM.EWC – A Leonardo da Vinci Innovation Transfer Project, *Training, Education, Advice, Management for EWCS. A manual for trainers and lecturers*, IG BCE BWS GmbH, Hannover, 2013; Url [http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce\\_bws\\_handbuch\\_2013\\_eng\\_web.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce_bws_handbuch_2013_eng_web.pdf), consulted on July 7th, 2016.>>

## 2.7.1. Gestionarea unui CEI – lista de control

### Gestionarea unui CEI

#### Cateva puncte cheie

#### **Mai multe despre subiectivitate si abordare individuala**

#### **Calitatea, motivatiile si formarea membrilor CEI**

- Cunoasterea efectiva a unui acord CEI (si normele respective) a membrilor individuali ai CEI este adesea insuficienta sau chiar lipseste, si este una dintre cele mai raspandite limitari ale functionarii unui CEI.
- Adevaratele motivatii individuale pentru a participa la un CEI sunt un parametru fundamental pentru a masura functionarea CEI si a transparentei in ceea ce priveste conducerea.
- Dreptul la traducere si interpretare ar trebui sa fie dat numai in schimbul unei cantitati echivalente de resurse economice alocate in bugetul CEI. In cazul in care competentele lingvistice ale membrilor CEI permit evitarea filtrelor traducerii/ interpretarii si a medierii, calitatea comunicarii in CEI nu poate decat sa se imbunatateasca, si odata cu ea capacitatea de a lua decizii in timp util. Un astfel de schimb, cu toate acestea, trebuie sa fie vazut prin abordare de la caz la caz.
- Formarea membrilor CEI ar trebui sa vizeze in principal cunoasterea Directivei, acordurile care reglementeaza functionarea CEI sau a altora, precum si punerea corecta in aplicare in cadrul CEI-ului dvs. a acestor reguli.

#### ***Doua notiuni STRATEGICE:***

#### **1) COORDONAREA intre CEI si NIVELURILE NATIONALE (“Singuratatea” delegatului CEI in ciuda articolului 12)**

Articolul 12 – 2009/38

#### ***Legaturile cu alte dispozitii Comunitare si nationale***

- *Informarea si consultarea* Consiliilor Economice ale Muncii va fi legata de cea a organismelor nationale ale reprezentantilor angajatilor, cu referire directa la competentele si zonele de actiune ale fiecaruia si la principiile prevazute la Art.1 par.3.

2. Modalitatile de corelare intre informarea si consultarea CEI si organismele nationale ale reprezentantilor angajatilor sunt stabilite prin acordul mentionat la Articolul 6. Acest acord nu aduce atingere dispozitiilor de drept intern si/sau practicilor privind informarea si consultarea angajatilor.

- *In cazul in care astfel de intelegeri nu au fost definite prin acord, Statele Membre se vor asigura ca procesele de informare si consultare sa se desfasoare in cadrul CEI precum si in organismele nationale ale reprezentantilor angajatilor, in cazurile in care se iau decizii care pot sa duca la modificari substantiale in organizarea muncii sau in relatiile contractuale.*

**In ciuda unui articol 12 din 2009/38 foarte prescriptiv, de prea multe ori delegatii CEI nu au LEGATURILE pe care art. 12 le face executorii, nu au un mod sistematic de a comunica, discuta si de a decide in mod democratic, impreuna cu oficialii sindicatelor nationale.**

## **2) O campanie "in masa" pentru consultari reale**

***Toate studiile pe care le cunoastem in legatura cu functionarea CEI sunt de acord cu privire la lipsa dramatica a practicilor adecvate care ar putea asigura o consultare aproape eficienta, dezvaluind in acest caz un flagrant esec in incercarea de a realiza un ("acel") pilon pe care se bazeaza intreaga existenta CEI. UNI Europa (impreuna cu CEI, daca este posibil), ar trebui sa promoveze o adevarata campanie care vizeaza identificarea problemelor care obstructioneaza consultarile pentru a le elimina, impreuna cu angajatorii si reprezentantii acestora la nivel european.***

### **2.7.1.c. Referinte cu alte capitole**

***A se vedea 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului***  
***A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii***

### **2.7.1.d. Puncte de cotitura in urmarirea succesului strategiei de informare in CEI**

**Un exemplu pentru o posibila neintelegere din cauza diferitelor medii culturale a fost evidentiata printr-o discutie in cadrul unui seminar de instruire CEI: reprezentanti ai CEI din mai multe tari au fost cu totii de acord cu privire la necesitatea de a adopta o pozitie mai dura vis-a-vis de managementul in tarile lor respective.**

**Cu toate acestea, atunci cand unul dintre ei a dezvoltat ideea ca "luarea de masuri impotriva conducerii" in tara sa presupune blocarea conducerii in fabrica pana cand aceasta isi schimba pozitia, alti membri ai CEI erau uimiti. In tarile lor, o astfel de interpretare a termenului "luarea de masuri impotriva conducerii" ar fi considerata extrem de neobisnuita.**

#### **Puncte de cotitura in urmarirea succesului strategiei de informare a CEI**

Asigurarea unui flux continuu de informatii in CEI

Acord privind forma si continutul informatiilor care urmeaza sa fie furnizate de catre companie

Organizarea unei intalniri de pregatire

Revizuirea informatiilor furnizate de catre conducere

Cooperarea cu sindicatele si expertii afiliati

Construirea unei structuri de raportare obligatorie in CEI

Dezvoltarea unui sistem de avertizare timpurie privind planurile corporatiste

Crearea de reguli pentru informarea reprezentantilor nationali ai angajatilor

Folosirea informatiilor pentru a dezvolta alternative la planurile conducerii: dezvoltarea eficientei si calitatii declaratiei sunt decisive pentru ca CEI sa fie luat in serios de catre conducere !

## 2.7.2. Conducerea CEI – Informatii confidentiale - anexa

### 2.7.2.a. Organizare legata de CEI

#### **DOUA PROBLEME CHEIE CARE POT CREA SAU DISTRUGE ORICE CEI: ASPECTE TRANSNATIONALE SI INFORMATII CONFIDENTIALE OBSERVATI CONTRADICTIILE DIN 2009/38**

##### **ASPECTE TRANSNATIONALE**

"... Sunt considerate a fi aspecte transnationale cele care, indiferent de numarul Statelor Membre vizate, sunt importante pentru forta de munca europeana in ceea ce priveste amploarea efectelor lor potentiale, sau cele care presupun transferuri de activitati intre Statele Membre." (Alineatul 16)

Problemele sunt considerate ca fiind transnationale in cazul in care acestea se refera la intreprinderile de dimensiuni Comunitare sau la grupul de intreprinderi de dimensiuni Comunitare in ansamblul sau, sau cel putin la doua intreprinderi sau stabilimente ale intreprinderii sau a unui grup, situat in doua State Membre diferite (art. 1 alin. 4).

##### **INFORMATII CONFIDENTIALE**

In scopul de a-si indeplini pe deplin rolul lor reprezentativ si a se asigura ca CEI este util, reprezentantii angajatilor **trebuie sa raporteze angajatilor** pe care ii reprezinta si trebuie sa poata beneficia de formarea de care au nevoie. ( Alin. 33 )

Statele Membre vor asigura ca membrii organismelor speciale de negociere sau ai CEI, precum si orice experti care ii asista, sa nu fie autorizati sa dezvaluie nici o informatie care le-a fost furnizata in mod expres ca fiind confidentiala. ( Art.8-1 )

Fara a aduce atingere articolului 8, membrii CEI ii vor informa pe reprezentantii angajatilor stabilimentelor sau ai intreprinderilor apartinand unui grup de dimensiuni Comunitare de intreprinderi sau, in absenta reprezentantilor, forta de munca in ansamblul sau, depre continutul si rezultatele procedurii de informare si consultare efectuate in conformitate cu prezenta Directiva. ( Art.10-2 )

Prea adesea definitia contradictorie a trans-nationalitatii este o sursa de controverse. Prea adesea clauza de confidentialitate privind informatiile impiedica delegatul CEI sa comunice informatiile primite reprezentantilor *angajatilor* locali si/sau catre *angajatii* insisi, care au delegat un reprezentant sa participe la CEI.

**O cale de iesire** ar putea sa se bazeze pe un fel de interpretare border- line sustinuta de unii juristi, potrivit careia "dezvaluirea de informatii partilor terte comunicate in baza unui acord de confidentialitate ", cu termenul "parti terte" (o astfel de expresie este totusi utilizata in versiunea italiana din directiva, dar nu si in cea engleza) se intelege toti cei care nu fac parte din CEI. Prin urmare, angajatii nu ar trebui sa fie acoperiti de clauza, din moment ce ei sau reprezentantii lor directi sunt interesati in mod activ de evenimentele care fac obiectul informatiilor mentionate.

### 2.7.2.b. Reguli cu privire la informatii confidentiale

#### **2.7.2.b. Reguli cu privire la informatii confidentiale**

In cazuri specifice si in conditiile si limitele prevazute de legislatia nationala, conducerea centrala situata pe teritoriul sau nu este obligata sa transmita informatii atunci cand acestea sunt de asemenea natura incat, potrivit unor criterii obiective, ar dauna grav functionarii intreprinderilor in cauza sau le-ar putea aduce prejudicii.

Asa cum este prevazut in articolul 8 din Directiva 2009/38, Statele Membre asigura ca membrii organismelor speciale de negociere sau ale CEI-urilor, precum si orice experti care ii asista sa nu fie autorizati sa dezvaluie nici un fel de informatie care le-a fost furnizata in mod expres ca fiind confidentiala. La fel se aplica si in cazul reprezentantilor angajatilor in cadrul unei proceduri de informare si consultare.

*Astfel, reprezentantii angajatilor, membrii organismelor speciale de negociere si expertii care ii vor asista, nu pot transmite informatii care fac obiectul unei clauze de non-divulgare catre terte parti.*

**Ce se intampla in cazul utilizarii necorespunzatoare a clauzei de non-divulgare de catre angajator?**

**Cu scopul de a verifica corectitudinea, exista prevederi referitoare la procedurile administrative sau judiciare de atac pe care reprezentantii angajatilor le pot initia atunci cand conducerea centrala impune confidentialitate sau cand nu ofera informatii in conformitate cu Articolul 8.**

#### **Italia**

**Aceasta este legea italiana, o posibila solutie a acestei probleme:**

*Art. 18 din Decretul Lege 113/12:*

- "(...) partile (...) prevad infiintarea unei comisii de conciliere pentru a rezolva intr-un mod preliminar si non-contencios controversele legate de (...) caracterul confidential al informatiilor furnizate, sau care se califica ca atare (...),*
- Si criteriile obiective pentru a identifica informatii care ar putea crea dificultati importante in functionarea sau in activitatile desfasurate de societatile vizate si sa le aduca daune lor sau pietelor lor de desfacere; la raspandirea de informatii confidentiale, la fel ca in articolul 10 alineatul 1 mentionat".*

### **2.7.2.c. Semnificatia economica a clauzei**

**Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

**„Whistleblowing” – Semnal de alarma:- ce "au mirosit" oamenii nostri?**

**Este important sa-i asculte pe oamenii care lucreaza in companie, care ar putea avea informatii cruciale dar confidentiale cu privire la situatia reala a societatii.**

**Este prima santinela pentru a intelege daca managementul masluieste rezultatele contabile.**

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

### **2.7.2.d. Prevezi limitele, si ca timp, in clauza de confidentialitate pentru fiecare informatie**

O buna practica al CEI la Banca UNI Credit este de a apela un AS la finalul prezentarilor importante de date furnizate analistilor financiari, de exemplu: planuri industriale sau operatiuni importante ale companiei, atunci cand nu mai exista confidentialitate, deoarece informatiile au devenit publice, dar suficient de devreme pentru a pregati comunicate de presa si note de informare pentru angajati. In acelasi timp, aceste informatii sunt tiparite in presa.

## 2.7.3. Gestionarea unui CEI - anexa

### 2.7.3.d. Organizarea fluxului de informatii

#### Organizarea fluxului de informatii

Explicatiile de pana in prezent ar fi trebuit sa arate deja ca scopul activitatii unui CEI nu este in nici un fel de a limita informatiile conducerii societatii catre membrii CEI sau nici chiar catre comitetul CEI. Rolul CEI este de a sprijini activitatea reprezentantilor nationali ai angajatilor si a drepturilor lor de participare, prin imbunatatirea informatiilor cu privire la aspectele transnationale ale managementului companiei. Astfel, informatiile furnizate Consiliului European al Muncii trebuie sa fie transmise reprezentantilor nationali ai angajatilor.

In cele din urma si angajatii trebuie sa stie ce pot afla reprezentantii lor din CEI si ce pot influenta.

Acest lucru este important mai ales pentru ca in acest fel CEI ilustreaza competentele si posibilitatile sale de actiune, care *(parte incomprehensibila in textul de tradus-n.tr.)*.

Acest lucru este absolut necesar daca se doreste sa se reprezinte cu adevarat angajatii in fata angajatorului. Aceasta procedura de comunicare trebuie sa fie organizata.

Dupa aceasta, comitetul CEI poate formula o declaratie scrisa a Consiliului European al Muncii sau poate insista asupra unei audieri orale, in cadrul unei reuniuni de lucru. Acestea din urma ar trebui sa aiba loc cu reprezentantii informati cu privire la un nivelul politicii angajatorului. O astfel de intalnire poate de asemenea - in functie de volumul modificarilor planificate - sa fie solicitata pentru intregul CEI. La nivel practic s-a dovedit ca este indicat ca astfel de conversatii sa ramana in cadrul grupului de conducere care apoi invita reprezentantii angajatilor in cauza la o reuniune. Si aceasta procedura ar trebui sa fie descrisa cat mai precis posibil in acordul CEI, cu scopul de a elimina in cele mai multe cazuri necesitatea discutiilor pe marginea acestei proceduri si de a se putea concentra imediat asupra chestiunilor actuale. In nici un caz sa nu continue fara sa se bazeze pe sprijinul si intelegerea fortei de munca.

In mod fundamental, CEI ar trebui sa fie informat inainte ca reprezentantii nationali ai angajatilor sa fie informati, in conditiile si in cazul in care acest lucru nu incalca legile nationale. Informarea CEI trebuie facuta cel mai tarziu simultan cu o informare a reprezentantei nationale a angajatilor, in cazul in care acesta din urma are este prioritara. Aceste norme ar trebui descrise si stabilite ca o regula in cadrul unui acord. Regula de confidentialitate este de o importanta capitala pentru relatia dintre CEI si reprezentantii nationali ai angajatilor: CEI trebuie sa informeze acei reprezentanti nationali ai angajatilor fata de care transferul de informatii nu este considerata o incalcare a confidentialitatii.

Acest lucru asigura faptul ca importanta clauzelor de confidentialitate, asa cum este adesea impus din partea angajatorului, se reduce, in esenta, la problema transferarii informatiilor primite la partea care in cele din urma este interesata, si anume angajatii companiilor respective. In principiu - si asa cum se face si intr-un context national - se recomanda sa se stabileasca acorduri clare cu privire la momentul precis in care sa aiba loc eliberarea informatiilor. Cu toate acestea, situatia nu ar trebui sa conduca la secretizare.

Totusi, informatiile confidentiale ar trebui sa nu fie transmise fara informarea din timp a angajatorului si numai dupa luarea unei decizii in acest sens in cadrul CEI. In caz contrar unii ar putea fi in mod inutil expusi la cererile de despagubire si la amenintari ce decurg din aceasta cauza.

Ar trebui sa fie de la sine inteles ca angajatii sa fie informati cu privire la informatiile pe care CEI le primeste. Acest fapt este doar stipulat in legi. Prin urmare, ar trebui stipulat in acordul CEI cum, in ce forma, cu ce frecventa etc. ar trebui sa se desfasoare impartasirea informatiilor catre angajati. In practica, exista metode diferite de diseminare a informatiilor, fie ca este vorba de site-ul intranet al administratorilor sau prin intermediul buletinelor informative. Ce au aceste publicatii in comun este faptul ca ele trebuie sa fie facute cu stirea angajatorului si ca exista un acord respectiv, care este stipulat in acordul, codul sau regulile de proceduri interne ale CEI. Acest lucru se datoreaza faptului ca toate publicatiile costa bani, pe care angajatorul trebuie sa-i furnizeze.

## **Scop: eficienta si bune comunicari**

Chiar si in timpul procedurii de consultare, pregatirile pentru punerea in aplicare a deciziei planificate de catre conducerea societatii poate continua. Cu cat mai repede este formulata o opinie, cu atat mai mare este posibilitatea de a influenta decizia. Prin urmare, eficienta propriilor comunicari este un obiectiv la care CEI ar trebui sa aspire!

## **Procesarea informarii**

Primul si un extrem de important punct in timpul dezvoltarii unei proceduri europene a informarii si consultarii efective si eficiente este achizitia, prelucrarea si distribuirea informatiilor relevante.

Pentru a evita o abundenta de informatii, este important sa se defineasca tipul de informatii care sunt relevante pentru CEI si membrii sai. Cine cere ce informatii? Unde se pot gasi aceste informatii si sub ce forma ar trebui furnizate? Acestea sunt intrebari pentru planificarea fluxului de lucru care trebuie sa fie elaborat de catre grupul de conducere si de catre biroul CEI. Astfel de intrebari cu privire la fluxul normal de informatii ar trebui sa fie clarificate in cadrul operatiunilor "normale" de lucru, si ar trebui sa se aplice si functioneaza intr-o "criza", adica atunci cand cineva nu va avea timp sa raspunda la intrebari cu privire la punctele principale care au fost lasate nerezolvate. Experienta a demonstrat ca comunicarea transfrontaliera nu functioneaza bine fara o buna planificare si claritate in ceea ce priveste responsabilitatile pe parcursul procedurilor. Acest lucru este amplificat de faptul ca nu exista sau sunt prea putine mecanisme de sprijin, ci numeroase obstacole, cum ar fi problemele de limba, in comparatie cu comunicatiile la nivel national.

In plus Directiva CEI 2009/38 actualizata nu a definit initial, dar a clarificat in mod insistent, ca reprezentantii nationali ai angajatilor sa fie integrati in comunicariile CEI, si anume in ceea ce priveste evolutia cronologica a informarilor si consultarilor, precum si in ceea ce priveste necesitatea difuzarii de informatii ale CEI catre reprezentantii locali ai angajatilor, intre care este asumata clauza de confidentialitate.

In aceasta privinta trebuie subliniat faptul ca aceste responsabilitati pot conduce la constientizarea faptului ca organizarea unei reprezentari ale intereselor nationale, care nu exista in multe tari, poate fi semnificativa. Daca acesta este cazul, atunci o astfel de posibilitate ar trebui sa fie stipulata in acordul CEI si ar trebui, in plus, sa fie recunoscuta in scris de catre conducerea nationala a companiei respective.

## **Comunicatii: interne si cu conducerea**

Comunicatiile in cadrul CEI nu sunt in nici un caz o sarcina simpla. Oamenii nu vorbesc din proprie vointa, nici in scris si nici oral. Sindicatele si CEI-urile au acumulat deja aceasta experienta de-a lungul anilor o mie noua sute nouazeci: daca initial intrebarile din timpul infiintarii unui CEI erau legate in primul rand de probleme institutionale (juridice si organizatorice), intrebari cu privire la comunicare urmau sa apara in curand pe agenda de zi cu zi. CEI-urile sunt formate din reprezentanti ai reprezentantilor rappresentanti dei rappresentanti dei lavoratori nazionali [sic –ndt], nationali ai angajatilor, in timp ce syndicatele nationale si relatiile industriale colective functioneaza pe alte reguli, de la tara la tara. Reprezentantii angajatilor care se reunesc in cadrul Consiliului European de Intreprindere iau in considerare cu preponderenta, si in mod legitim, interesele lor nationale.

In Consiliul European de Intreprindere trebuie in primul rand ca ei sa gaseasca niste puncte in comun, ceea ce inseamna ca ei sa-si gaseasca un program si niste teluri de atins. In cele din urma trebuie - cat mai repede posibil- sa fie in masura sa implementeze obiectivele europene de reprezentare a angajatilor pe care le-au recunoscut si definit de comun acord.

Un obstacol suplimentar cauzat de diferite particularitati nationale este bariera lingvistica, ceea ce poate provoca neintelegeri, poate incetini conversatii si poate face ca apelurile telefonice sa fie dificil de efectuat sau chiar imposibile; acestea sunt toate dificultati, care sunt in general inexistente la nivel national. Este evident ca aceste bariere de comunicare nu pot fi eliminate cu ajutorul unor simple reuniuni de lucru anuale. Cerintele minime sunt urmatoarele:

\_Dezvoltarea cunostintelor unei limbi comune - si anume engleza - prin care membrii CEI pot cel putin sa comunice in afara reuniunilor oficiale, in scopul de a promova intelegerea nu numai prin intermediul traducatorilor, ci la nivel social si uman;

\_Instruirea periodica in aceasta limba pentru toti membrii CEI pentru a se ajunge la un nivel comun de competenta care poate fi mentinut la acest nivel;

\_Furnizarea de interpreti la reuniuni comune si interne pentru toti membri, in scopul de a evita neintelegerile si a impiedica falsificarea informatiilor;

\_Infiintarea unui comitet director (format din cel putin cinci persoane) in cadrul CEI, ai carui membri ar trebui sa provina din tari diferite si ar trebui, daca este posibil, ca toti sa cunoasca o limba comuna, astfel incat comunicarea cu privire la chestiuni simple sa poata fi facuta rapid si fara complicatii, personal sau telefonic;

\_Acolo unde este posibil, ar trebui sa existe doua reuniuni anuale regulate ale CEI - sau o intalnire si un program de formare mai semnificativ, pentru a-i ajuta pe membri sa se cunoasca mai bine;

\_ Cel putin patru intalniri ale comitetului director in fiecare an;

\_ Optiunea de a efectua alte reuniuni ale comitetului director, in cazurile in care apar aspecte importante pentru angajati sau decizii importante luate de conducerea societatii - cu reprezentantii angajatilor din tarile respective si, daca este cazul, cu intregul CEI;

\_ Implicarea regulata a coordonatorului sindical, poate unele sindicate nationale, in cadrul reuniunilor si in timpul procedurii de planificare a activitatii CEI.

### **Diferente culturale si politice**

Sensul muncii interculturale in echipa in cadrul CEI va fi ilustrat in cadrul modulelor individuale ale acestei carti. Ar trebui remarcat in timpul cursurilor de formare initiala faptul ca fluctuatia de membri in CEI - indiferent de durata comuna a mandatelor membrilor - are loc la o rata mai mare decat in comitetele nationale ale reprezentantilor angajatilor. Restructurarea companiilor se desfasoara in mod constant la nivel mondial si in Europa, ceea ce poate duce la expulzarea reprezentantilor angajatilor din structurile lor de intreprindere sau de companie pana la acel moment. Acest lucru va avea in mod natural un efect negativ asupra coeziunii grupului. Prin urmare, este important sa se desfasoare activitati comune in mod regulat si la intervale scurte de timp. O formare competenta are un efect pozitiv in acest context si inlesneste cresterea continua a resurselor in cadrul CEI si in mediul sau.

Consiliile Europene ale Muncii nu au scopul de a se ocupa exclusiv in orice moment cu procedurile formale ale proceselor audierilor. Acestea sunt destinate sa fie ajutoare suplimentare concrete si necesare pentru reprezentantele nationale interesate, prin comunicarea de informatii cu privire la deciziile de natura transfrontaliera din companii catre organismele pe care nu le pot accesa direct.

<<TEAM.EWC – A Leonardo da Vinci Innovation Transfer Project, *Training, Education, Advice, Management for EWCS. A manual for trainers and lecturers*, IG BCE BWS GmbH, Hannover, 2013; Url [http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce\\_bws\\_handbuch\\_2013\\_eng\\_web.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/8620/prj/igbce_bws_handbuch_2013_eng_web.pdf), consulted on July 7th, 2016.>>



## 2.8. Reinnoirea acordului. Demersuri.

### 2.8.0. Introducere la reinnoirea acordului CEI

#### **Acordurile CEI: De la standarde minime la rezultate preferate**

Acordurile CEI sunt intotdeauna rezultatul negocierii si a compromisului. Cu toate acestea, un acord CEI nu trebuie sa coboare sub standardele definite de Directiva CEI 2009/38/EC inclusiv cerintele secundare, precum si legislatia nationala de transpunere aplicabila sau alta legislatie aplicabila.

UNI Europa doreste sa obtina dispozitii mai bune decat cele prevazute de legislatie.

Aceste orientari includ Anexa I care sugereaza mai multe puncte concrete care urmeaza sa fie negociate intr-un acord CEI.

### 2.8.a. Rolul UNI Europa in procesul de negociere

#### **Rolul UNI Europa in procesul de negociere**

UNI Europa se va asigura, prin rolul sau de comunicare si coordonare descris in aceste linii directoare, ca reprezentantii lucratorilor imbratiseaza o abordare comuna si ca negocierile se deruleaza fara probleme. UNI Europa va incuraja si sprijini OSN sa elaboreze un acord CEI bazat pe Anexa I a prezentelor linii directoare. Acest proiect va fi prezentat conducerii cat mai repede posibil in etapele de inceput ale negocierilor.

***Rolul Uni Europa este delegat, in esenta, reprezentantului sau si toate raspunderile sale multiple si complexe pe care UNI Europa le identifica in mod corect cad aproape exclusiv in sarcina acestei persoane. A se vedea paginile informative pentru mai multe informatii.***

### 2.8.b. Adaptare

Cunoasterea acordurilor CEI stipulate in aceeasi societate sau intr-o societate din acelasi sector este o buna practica pentru a obtine o reinnoire buna a acordului CEI. Aceasta este o modalitate recomandabila de a alege dintre dispozitiile existente cele mai favorabile si a le incorpora in cadrul acordului CEI care urmeaza sa fie stipulat.

In aceasta privinta, este necesar sa ne amintim ca directiva face referire la cazurile in care este necesara o renegociere. De fapt, acolo unde structura intreprinderii de dimensiuni Comunitare sau a grupului de intreprinderi de dimensiuni Comunitare se schimba semnificativ, si ori in contextul absentei unor dispozitii stabilite prin acordurile in vigoare, ori in cazul unor conflicte intre dispozitii relevante din doua sau mai multe acorduri aplicabile, conducerea centrala va initia negocierile prevazute la articolul 5 din Directiva 2009/38. O va face din proprie initiativa sau la solicitarea scrisa a cel putin 100 de angajati sau a reprezentantii acestora, in cel putin doua intreprinderi sau stabilimente situate in cel putin doua State Membre diferite. Cel putin trei membri ai CEI-ului existent sau ai fiecaruia dintre CEI-urile existente sunt membri ai organismului special de negociere in plus fata de membrii alesi sau numiti.

Dupa cum se stie, in timpul negocierilor, CEI-ul(urile) existent(e) continua sa functioneze in conformitate cu orice intelegeri adaptate prin acord intre membrii CEI si conducerea centrala. Directiva se aplica si pentru cazurile in care nu este necesar sa renegocieze acordul (a se vedea art.

14 din Directiva).

### 2.8.c. Ajutorul expertului la reinnoire

#### **Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Este timpul sa intelegem nevoile CEI, in scopul de a negocia pentru un expert independent (la alegerea Sindicatului), atunci cand este necesar. Analiza bilantului este o chestiune complicata, deci este indicata solicitarea unui expert; de asemenea, negocierea dreptului la informare si consultare (reuniune anuala), precum si un raport trimestrial privind datele.

Asteptarea bilantului anual nu este suficient; este important sa se urmareasca situatia in curs de desfasurare a companiei.

#### **Vezi 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea societatii**

### **Partea III**

#### **Actorii si rolurile lor**

#### 3.A. Sindicalist, Organizator –rolul

##### 3.A.0. Introducere

Daca raspunsul la intrebarea:  
«este vorba despre o companie transnationala (CT)?»  
este  
«Da!»,  
Reprezentantul national si/sau local (de exemplu Fabi/Filcams/Handels ... ) va trebui sa verifice:

##### :3.A.a. Verificari necesare

Unde este sediul CT?  
Acopera CT mai mult de o industrie?  
Ce tari sunt interesate de CT?  
Care este numarul angajatilor din fiecare tara?  
Redundantele colective privesc mai mult decat o problema a CEI?  
Transformarea in SE a fost comunicata altor teritorii, tari?

-----  
Cum sa faci asta?:  
Intreband angajatii si delegatii  
Intreband la nivel national  
Consultand ETUI DB  
Interogand Google !!!

Adesea, delegatul CEI nu este un reprezentant sindical si, prin urmare, considera ca este mai greu sa se obisnuiasca cu "secretele meseriei"; activitatile de implicare, coordonare si formare trebuie sa fie organizate pentru delegatii in structurile sindicale teritoriale si sectoriale.

In plus, el va trebui sa cunoasca: structura si functionarea Federatiilor Sindicale Europene.  
**Organizeaza periodic momente de discutii colective si schimburi de experienta intre delegatii CT si CEI ale diferitelor grupuri, momente care ar trebui sa fie organizate de sindicatele nationale, cu obiective de formare, pentru a promova sentimentul de apartenenta la sindicatul national (si, indirect, european) pe care puteti conta la efectuarea activitatilor reprezentative transnationale ale angajatilor.**

##### 3.A.b. Verificari legale

Trebuie verificat:

- Directivele europene aplicabile
- Legi nationale referitoare la CEI/CT
- Eventualele acorduri semnate de comisiile de dialog social in cursul dialogului in sectorul social / Decizia 98/500/CE a Comisiei, din 20 mai 1998, care stabileste ca comisiile sectoriale de dialog social sa promoveze dialogul intre parti sociale la nivel european.
- Acordul de constituire al CEI (si al CEI-urilor care au urmat)
- Existenta unui "grup" (vezi art. 2 l. b si c.)
- Existenta unei "entitati de control/intreprinderi controlatoare".

In sensul Directivei 2009/38, "entitate care exercita controlul" inseamna o intreprindere care poate exercita o influenta dominanta asupra altei intreprinderi ( intreprindere controlata ) pe baza, de exemplu, de proprietate, de participare financiara sau de anumite reguli ce o pot guverna.

Capacitatea de a exercita o influenta dominanta se profileaza atunci cand in urma preluarii altei intreprinderi in mod direct sau indirect:

( a ) ea detine capitalul majoritar subscris al intreprinderii;

( b ) ea controleaza majoritatea voturilor aferente capitalului actionar subscris ;

sau

(c) ea poate numi mai mult de jumatate din membrii administrativi ai acestei intreprinderi, de conducere sau de corp de control.

Din aceste motive, drepturile unei societati controlate in ce priveste votul si numirile in functii de conducere vor cuprinde drepturile oricarei alte societati controlate, precum si drepturile oricarei persoane sau organism ce actioneaza in nume propriu, dar din partea companiei controlatoare sau a oricarei societati controlate.

In pofida celor mentionate mai sus, o intreprindere nu este considerata a fi o " intreprindere care exercita controlul " asupra unei alte intreprinderi la care detine participatii cand fosta intreprindere este o societate mentionata la articolul 3 alineatul (5) din Directiva 2009/38 sau a Regulamentului (CE) nr 139/2004 al Consiliului din 20 ianuarie 2004 privind controlul concentrarilor economice intre intreprinderi.

Legea aplicabila pentru a determina daca o intreprindere este o intreprindere care exercita controlul este legea Statului Membru care guverneaza respectiva intreprindere. In cazul in care legislatia care guverneaza intreprinderea nu este cea a unui Stat Membru, legea aplicabila este legea Statului Membru pe teritoriul caruia isi desfasoara activitatea reprezentantul intreprinderii sau, in absenta unui astfel de reprezentant, legea statului in care conducerea centrala a grupului de intreprinderi angajeaza cel mai mare numar de angajati.

### 3.A.c. Ce vrem sa stim

#### **Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

**Suntem un grup multinational: ce trebuie sa stim?**

**1. Conceptul de "grup"**

**2. Notiunea de "control"**

**3. Ce fel de grup? Natura si tipologia grupului**

**Este util sa avem:**

- **Cunostinte generale de analiza de bilant, analiza cifrelor semnificative din bilant si mijloace pentru o prima evaluare a grupului.**

**Vezi 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea societatii**

*In special B/C*

### 3.A.d. Comunicari scrise si social media

Comunicarea scrisa cu un alti membri CEI (sau CEI-uri afiliate)  
Platformele social media utilizabile

### 3.A.1 Sindicalistul, Rolul organizatorului – lista de control.

#### 3.A.1.0. Introducere la informatii de baza despre companie

Informatii de baza despre companie :

Operatiunile companiei

Distributia angajatilor

Structura companiei

Pozitia pe piata

Planuri de viitor

Unde se iau decizii manageriale importante - in Europa sau in afara Europei? La ce nivel sunt luate deciziile cheie, atat la nivel national cat si transnational?

Istorie recenta, fuziuni, restructurari, etc.

#### 3.A.1.a. Exista un CEI?

Exista un CEI?

***Daca da, unde se gaseste prezentul acord CEI?***

#### 3.A.1.b. Conditii pentru constituirea unui CEI

In primul rand trebuie sa se verifice cati angajati are compania. De exemplu, raspunzand la intrebarea: societatea are mai mult de 1000 de angajati in Europa?

De asemenea, este necesar sa se cunoasca cat de multe puncte de lucru are compania si unde se gasesc acestea raspunzand la intrebarea: societatea are cel putin doua structuri care angajeaza mai mult de 150 de angajati in 2 tari din UE?

#### 3.A.1.c. Ce trebuie sa cautam

**Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Trebuie sa cautam:

Bilantul contabil, bugetul de venituri si cheltuieli

Dreptul la informari anuale si intalniri consultative

Cifre contabile trimestriale/bianuale

**Este acesta un grup multinational? Ce vrem sa stim?**

Ce este:

1. Conceptul de “grup”
2. Notiunea de “control”
3. In ce fel de grup? Natura si tipologiile grupurilor

#### **Situatii financiare consolidate**

Cum pot aplica dreptul meu la informare si consultare? Cand si de cate ori avem dreptul la intalniri informale? Unde pot gasi date contabile si informatii mai informale?

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea Societatii**

### 3.B. Reprezentantii societatiilor – notiuni de baza - anexa

#### 3.B.0. Cateva intrebari pentru lucratori

**Intrebarea pusa de lucratori reprezentantului sindicatului este:**

**“...dar ...? Pot ei sa faca asta?”**

**Evident intrebarea se refera la o actiune facuta de companie.**

**Aceasta pagina descrie ROLUL si APTITUDINILE reprezentantului sindicatului.**

#### 3.B.a. Rolul reprezentantului sindicatului

##### **ROLUL reprezentantului sindicatului**

##### **Cunostintele Sindicatului**

Informatii referitoare la organizatia sindicala

- **In companie, in alte sucursale**
- Puncte de referinta politice si contractuale la nivel local si national
- Strategii sectoriale si ale confederatiei
- Servicii oferite membrilor ...

**ROLUL reprezentantului sindicatului si aptitudinile acestuia**

##### **Intelege nevoile lucratorilor**

Este prezent printre lucratori si ii reprezinta

E nevoie de:

- a. Abilitati de ascultare
- b. Rabdare
- c. Disponibilitate
- d. Atentie

Rezolvarea si solutionarea problemelor

Are initiative:

- **analizeaza necesitatile, planifica, negociaza:**
  - - elaboreaza o platforma
  - - cerceteaza
  - - dezvolta strategii de negociere
- **conduce procesul de negociere:**
  - - mentine contactele semnificative cu partea adversa
  - - stie cum sa stea la masa negocierilor
  - - cunoaste mijloacele si tehnicile de negociere
  - - are o viziune “din interior” asupra companiei
  - - este intermediarul fluxurilor informationale
  - - are rol de sinteza intre viziunea “din interior” si obiectivele sindicaliste ale Federatiei (teritoriale, nationale si europene)

#### 3.B.b. Cunostinte legale necesare

Cadrul legal - sa fie constient de:

- **Cunoasterea legilor in vigoare si a acordurilor colective**
- **Cunoasterea Contractului Colectiv de Munca, cunoasterea drepturilor legate de conditiile de lucru ( legile si cum sa le aplice )**



- **Cunoasterea Companiei**
- Informatii privind performanta companiei ( echilibru, strategii de productie si comerciale, investitii )
- Informatii privind organizarea muncii si structura functiilor in companie
- Sistemul de relatii industriale al tarilor participante la CEI

### 3.B.c. Cunostinte despre tipologia si natura grupului

#### **Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

**Cunostinte despre tipologia si natura grupului, sa ceri si sa transmiti informatii.**

**Fundamental ca o "santinela" in situatia actuala a companiei: Este important sa asculti angajatii companiei care ar putea avea informatii cruciale dar confidentiale in legatura cu situatia reala a companiei.**

**Este primul semnal de alarma in a intelege masluirea rezultatelor financiare de catre conducerea companiei.**

**(Semnal de alarma)**

#### **Vezi 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea societatii**

### 3.B.d. Cum sa comunic

- Fiti capabili sa pregatiti un raport ...
- Fiti buni comunicatori
- Stiti sa vorbiti cu angajatii
- Stiti sa mentineti relatiile constante si transparente
- Stiti sa vorbiti in public
- Motivati angajatii in momentele dificile

### 3.B.1. Reprezentantii societatiilor intr-o companie transnationala (CT).

#### 3.B.1.0. Introducere la reprezentantii societatiilor in CT

Identificarea abilitatilor suplimentare necesare in comparatie cu un reprezentant de sindicat " clasic ".

De exemplu, abilitatile relationale, de negociere... ; cunoasterea societatii si a sectorului de activitate; a normelor si acordurilor colective; a formelor de organizare sindicala;... intr -o companie multinationala va trebui, de asemenea, sa: abandoneze viziunea de tip " magazin " si limitarea la un nivel national si, in schimb, sa se masoare cu Europa, cu globalizarea si sa aiba o viziune globala asupra competitorilor.

#### 3.B.1.a. O viziune globala in organizarea CEI

***O buna cunoastere cel putin scris si vorbit a limbii engleze (pentru a citi documentele companiei si a modulelor de formare pe internet), formare indreptata catre activitati destinate reprezentarii transnationale, impreuna cu motivatii subiective reale si verificabile pentru o activitate extrem de specifica si specializata, avand in vedere activitatile sindicale in general.***

#### 3.B.1.b. Cunostinte necesare

- Legile europene aplicabile
- Legea nationala privind CT / CEI
- Acord de stabilire CEI
- Cunoasterea instrumentelor de negociere sindicale juridice si superioare; de exemplu CEI-uri si cum functioneaza acestea;
- Cunoasterea legilor cu privire la acest subiect;
- Acorduri ale companiei transnationale (CT).
- Legatura cu reprezentantele nationale ale angajatilor.
- Acordurile privind legaturile dintre informatii si consultarile Consiliului European al Muncii si organismele nationale de reprezentare a angajatilor vor fi stabilite prin acordul CEI.
- Acest acord nu va aduce atingere dispozitiilor de drept si / sau practicilor nationale privind informarea si consultarea angajatilor.
- In cazul in care nici o dispozitie de aceasta natura nu a fost definita prin acord, Statele Membre se asigura ca procesele de informare si consultare se desfasoara in cadrul CEI, precum si in cadrul organismelor nationale de reprezentare a angajatilor, in cazurile in care deciziile pot sa duca la modificari substantiale in organizarea muncii sau relatiile contractuale sunt afectate.

#### 3.B.1.c. Cunostinte generale de informatii financiare

***Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului***

**Acest rol este crucial pentru a obtine informatii de baza :  
O cunoastere generala a semnificatiei bilantului, a bugetului si a situatiei financiare finale este utila si necesara cand cerem anumite lucruri;  
Revizuirea competentelor si nevoilor de formare a fiecarui reprezentant al societatii este cruciala pentru planificarea efectiva a formarii.**

***Vezi 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea societatii***

#### 3.B.1.d. Social media utilizabile

Platformele social media utilizabile

### 3.C. Membrul CEI – rolul.

#### 3.C.0. Abilitati

**Ce abilitati are in plus fata de cele pe care le are reprezentantul societatii unei CT**

#### 3.C.a. Subiectele informarii la nivel european

Structura si functionarea Federatiilor Europene ale Sindicatelor

Structura si functionarea Federatiilor sindicale in tarile CEI

Cunoasterea si relatiile cu alte componente ale CEI-urilor nationale (inclusiv altele similare) si din alte tari

Informari constante ale angajatilor si ale reprezentantilor societatii.

Comunicari permanente cu: oficiali locali sindicali, syndicate nationale, Federatii europene relevante; posibil si reprezentanti sindicali din alte tari indeosebi daca NU sunt reprezentati in Consiliul.

#### INTREBARI CHEIE

- In ce masura drepturile prevazute de acordul CEI sunt aplicate in mod eficient?
- Periodic (de exemplu, in fiecare reuniune plenara) verificati activitatea desfasurata si comparati cu ceea ce a fost stabilit in acordul CEI initial, pentru a analiza si discuta atat rezultatele cat si implementarea lor cu succes, sau lipsa implementarii drepturilor prin activitatea concreta a CEI.
- Discontinuitatea implicarii delegatilor titulari si a inlocuitorilor acestora:
  - este necesar sa existe dispozitii specifice in acordul CEI pentru a reduce la minimum diferentele de timp dintre mandatele membrilor individuali ca reprezentanti ai angajatilor locali si mandatul CEI actual ( care este adesea un mandat de patru ani ). De asemenea, este necesar ca inlocuitorii sa participe la reuniunile CEI in calitate de observatori, impreuna cu delegatii lor titulari in cauza, pentru a fi efectiv in masura sa ii inlocuiasca in mod eficient atunci cand va trebui.

#### 3.C.b. Rolul si protectia reprezentantilor angajatilor

Membrii CEI vor dispune de mijloacele necesare pentru aplicarea drepturilor care decurg din prezenta Directiva, pentru a reprezenta in mod colectiv interesele angajatilor firmei de dimensiuni Comunitare sau un grup de firme de dimensiuni Comunitare.

Membrii CEI vor informa reprezentantii angajatilor stabilimentelor sau ai intreprinderilor apartinand unui grup de intreprinderi de dimensiuni Comunitare sau, in absenta reprezentantilor, forta de munca in ansamblul sau, cu privire la continutul si rezultatele procedurii de informare si consultare efectuate in conformitate cu prezenta directiva.

In exercitarea functiilor lor, membrii organismului special de negociere, membrii CEI, se vor bucura de protectie si de garantii similare celor prevazute pentru reprezentantii angajatilor din legislatia si /sau practica nationala in vigoare in tara lor de angajare.

Acest lucru se aplica in special la participarea la reuniunile organismelor speciale de negociere sau a CEI, precum si la plata salariului pentru membrii care fac parte din personalul firmei de dimensiuni Comunitare sau grupul de firme de dimensiuni Comunitare pentru perioada de absenta necesara pentru indeplinirea sarcinilor lor.

In masura in care acest lucru este necesar pentru exercitarea functiilor lor de reprezentare intr-un mediu international, membrii organismului special de negociere si ai CEI li se vor asigura cursuri de formare, fara

pierderi salariale.

Dintr-un alt punct de vedere, este important ca membrul CEI sa fie informat despre:

Directivele europene aplicabile

Legea nationala de referinta CT / CEI

Legea nationala de transpunere a Directivei

Cunoasterea excelenta a acordului de infiintare a CEI

**Rolul si functionarea unui CEI si a componentelor acestuia.**

**Modalitati de coordonare a diferitelor niveluri de reprezentare sindicala (europene/nationale).**

**Norme de confidentialitate.**

**Independenta fata de angajator in desemnarea membrului CEI: dupa cum s-a stabilit in literatura juridica (a se vedea instanta Torino sentinta Curtii de Apel nr. din 7.05.2014, FIOM CGIL (structura nationala ) impotriva CNH Industrial NV ( companie care a incorporat Fiat Industrial Spa ).**

### 3.C.c. Luati in considerare daca e nevoie de un expert

***Vezi 2.2.c Contabilitatea societatii: folosirea manualului***

**Este momentul potrivit sa evaluezi necesitatea prezentei unui expert**

***Vezi 5.3. Anexa cu Glosar despre Contabilitatea Societatii***

### 3.C.d. Pregatirea unei relatii/interventii

Vorbiti cel putin doua limbi straine (dintre care una europeana)

Cum sa pregatesti o relatie/interventie in alta limba

Modalitati de interventie in prezenta traducerii simultane

Cum sa relationezi cu altii, de exemplu in pauze sau in absenta unui translator

Comunicari scrise cu alti membri ai CEI

Platformele social media utilizabila

...cum ar fi:

e-mail, WhatsApp...liste dedicate, blog-uri, ...

### 3.C.1. Membrul CEI - lista de control.

#### 3.C.1.0. Informatii generale

De cand si cat de bine se cunosc intre ei membrii CEI?  
Cum functioneaza CEI?  
Cat de des se intalnesc membrii CEI?

#### 3.C.1.a. Cateva puncte de verificat in pregatirea activitatii CEI

Care tari si /sau sucursale ale companiei sunt reprezentate in CEI si cati lucratori?  
Cum sunt distribuiti angajatii in fiecare tara?  
Care sindicate sunt reprezentate in CEI?  
Cum este echilibrul de gen in CEI?  
Care au fost cele mai importante rezultate obtinute de CEI?  
Ce tensiuni si probleme sunt vizibile in CEI? Ce ar trebui imbunatatit?  
***In ce masura beneficiem de drepturile prevazute in acordul CEI?***

#### 3.C.1.b. Puncte de reflectie

Exista un Comitet restrans in CEI?  
Exista alte grupuri de lucru pentru a discuta anumite subiecte?  
Stiti ceva despre notiunea de informare si consultare?  
Stiti ce este o problema transnationala?  
Ati verificat daca exista alte forme ale procedurii de implicare a angajatilor la nivel european?  
Activitate CEI este efectuata intr-un spirit de cooperare cu conducerea centrala?

#### 3.C.1.d. Reflectand asupra diferentelor dintre participanti

Care sunt deosebirile intre posibii participanti:

I. limba si abilitatile interculturale

II. rolurile si responsabilitatile din cadrul CEI

CEI a realizat inainte cursuri de formare si daca da, care sunt temele pe care s-a axat?

Cum este cooperarea intre CEI si conducerea societatii?

Care sunt rezultatele CEI si cum functioneaza?

### 3.C.2. MEMBRUL CEI – ROLUL DE SUPLEANT- anexa

#### 3.C.2.0. Introducere in rolul membrului supleant in CEI

Prezenta si rolul membrului supleant intr-un CEI este in mod normal prevazut in acordul de infiintare a CEI, unde este de asemenea descrisa si modalitatea corecta de exercitare a rolului sau. Membrul inlocuitor va avea sarcini similare cu cele ale membrului titular, din moment ce el trebuie sa fie in masura sa-l inlocuiasca temporar sau permanent. Din moment ce el nu va fi in masura sa participe la reuniuni, el va trebui sa mentina o comunicare constanta cu membrul titular si alti membri ai CEI si sa contribuie la initiativele unui CEI.

#### 3.C.2.a. Prevazut in acordul CEI

**VEZI MEMBRUL CEI *Lista de control***

#### 3.C.2.b. Rolul non codificat

Rolul non codificat - principii generale incluse in dispozitia mentionata in schemele anterioare totusi se aplica. In orice caz, contractul are forta de lege intre parti. Prin urmare, daca acest rol este prevazut de acordul CEI, acesta va avea dreptul la aceeasi protectie si garantii recunoscute de lege pentru membrii CEI.

#### 3.C.2.d. Cerinte pentru comunicare

Vorbiti cel putin doua limbi straine (din care una europeana)

Cum sa pregatesti o relatie/interventie in alta limba

Modalitati de interventie in prezenta interpretariatului simultan

Cum sa relationezi cu altii, de exemplu in pauze sau in absenta unui translator

Comunicari scrise cu alti membri ai CEI

Platformele social media utilizabile

...cum ar fi:

e-mail, WhatsApp...liste dedicate, blog-uri, ...

### 3.D. Comitetul de Directie

#### 3.D.0. Comitetul de Directie (SC)

**Directiva 2009/38 da posibilitatea crearii unui Comitet de directie. Membrii Comitetului de directie au abilitatile necesare in plus fata de acelea ale membrilor CE; de exemplu: Experienta cu OSN-urile si cu CEI-urile sau desfasurarea unei discutii cu cine a ocupat pozitia dvs. inainte.**

#### 3.D.a. Rolul membrilor Comitetului de Directie

Cunoasterea bunelor practici pentru purtarea discutiilor si avansarea propunerilor

Cunoasterea rezultatelor negocierilor anterioare

Cunoasterea problemelor potentiale

A avea timp si "resurse"

A cere Federatiei Europene o asistenta politica si logistica adecvate.

a cere spatii pentru schimbul de experienta legat de CEI si dialogul social de sector

**A participa in mod democratic la gestionarea CEI-ului impreuna cu Secretarul/Presedintele.**

**A avea oportunitatea de a schimba contactele si ideile, experientele, informatiile cu membrii celorlalte Comitete restranse si CEI:**

- ***In contextul dvs. national, sa comparati diferitele experiente avand in comun acelasi context legal si aceleasi relatii industriale***
- ***In domeniul dvs. de activitate.***

#### 3.D.b. Contextul legal pentru Comitetul de Directie (CD) al CEI

In baza art. 6 al. 2 lit. E al Directivei 2009/38, conducerea centrala si OSN pot furniza un Comitet de directie. In special, daca este necesar, poate furniza compozitia, procedurile pentru nominalizare, functiile si regulile pentru crearea comitetului restrans in Comitetului european de intreprindere. Este important ca membrii CD al CEI-ului sa-si cunosca drepturile care decurg din pozitia pe care o ocupa in interiorul CEI-ului si eventual din pozitia sindicatului dvs., si in special de a sti cum sa fie protejati lucratorii de acte nelegale si discriminatorii comise de catre angajator sau de catre conducerea centrala. Recurgeti la serviciile unor experti.

#### 3.D.c. Informatii generale

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**



### 3.E. Secretar/Presedinte CEI - rolul

#### 3. E.0. Cunoasteti-va rolul

Distingerea rolului in diferitele norme (de exemplu Germania-Franta)  
A se identifica abilitatile suplimentare referitoare la: Comitetul de directie CEI

**A vorbi curent limba engleza.**

#### 3.E.a Functii

##### **Presedinte/Secretar**

- Primul interlocutor al persoanelor desemnate din conducerea centrala
- Capabil de o sinteza politica concreta si eficienta a vointelor complexe si uneori divergente la nivel de CEI
- Capabil sa-si construiasca propria reputatie si comunicare in companie
- Capabil sa realizeze un echilibru credibil intre:
  - a) Autonomia sa/ echitatea/respectarea rolurilor si a mandatelor
  - b) Dialog reciproc/incredere/transparenta cu persoanele desemnate din conducerea centrala
- Gestioneaza cu expertul UNI/coordonator in termeni de sinergie+ respectul rolurilor reciproce
- Implicarea comitetului de directie si in consecinta a membrilor CEI, in timp util si in mod democratic
- Se relateaza cu expertii externi, cu coordonatorul CEI, cu Federatiile Europene si Federatiile Nationale (daca nu sunt reprezentate in CEI)
- Reprezinta Comitetul restrans si cererile CEI atunci cand programul se negociaza si se concordeaza cu conducerea asupra locului, datelor, ordinii de zi si sincronizarea fiecarei intalniri.
- Controleaza indeaproape si corecteaza chestiuni referitoare la proiect si la legaturile oficiale din partea managementului, privitoare la rezultatele si deciziile luate in timpul intalnilor.

#### 3.E.b. Cadrul legal in Sistemul de relatii industriale nationale

Presedintele poate sa reprezinte CEI in fata partilor terte. Dar mandatul CEI de a intreprinde actiuni legale depinde de legea de transpunere. De exemplu, Curtea de Prima Instanta din 27 aprilie 1995, *Comité Central d'Entreprise de la société anonyme Vittel et Comité d'établissement de Pierval et Fédération générale agroalimentaire/Commission of the European Communities*, (procesul T-12/93) a decretat ca in prezenta de garantii si prerogative recunoscute si atribuite de lege sindicatului si staff-ului comitetelor, acestea trebuie sa aiba o modalitate pentru a face apel limitat la protejarea drepturilor lor si ar trebui sa fie recunoscut mandatul lor de a lua masuri.

A se vedea Sistemul de Relatii Industriale Nationale, intrucat in unele natii Secretarul este numit de angajator.

### 3.E.1. Secretarul/Presedinte CEI- **lista de control.**

#### 3.E.1.0. Descrierea rolului

**In baza regulilor nationale aplicate in CEI, rolul: Presedintelui/Secretarului descris in acest capitol trebuie sa fie inteles ca un rol care este jucat de catre reprezentantul lucratorilor.**

Pentru a concorda cu conducerea companiei programul intalnirilor.

Pe ce problematici ar trebui sa se concentreze intalnirile?

Tema principala a intalnirii?

Sa controleze:

- Data si durata intalnirii;
- Ca trimiterea invitatiilor si a programelor sa fie facuta in timp util.

#### 3.E.1.a. Sarcini organizatorice

Cine este raspunzator cu rezervarea unui numar corespunzator de camere pentru seminar (intr-una din structurile corporatiste)?

Acordul in ce priveste numarul de limbi pentru interpretariatul simultan.

Cum va fi documentata intalnirea?

Pregatirea, organizarea si detalii finale.

Echipamentul tehnic este potrivit cerintelor?

Felurile de mancare si gustarile (sunt vegetarieni intre participanti?) si cazarea, transportul pentru participanti si formatori?

A se intalni cu o zi inainte si la sfarsitul intalnirii

Documentatie si rezultate.

**Presedintele/Secretarul are, mai departe, un rol politic complex si delicat: in CEI el/ea este primul interlocutor cu compania, intr-un anumit sens "privilegiat", in acceptiunea pozitiva a termenului, pentru eficacitatea si eficienta sa de sinteza politica a vointei CEI si a nevoilor sale. Trebuie sa fie capabil de a dezvolta si comunica autoritatea la nivelul companiei, mentinand autonomia sa, echitatea, dar in acelasi timp sa fie in masura de a dezvolta o relatie de dialog reciproc, respect si incredere. In unele cazuri, e chiar mai bine ca el/ea sa nu provina din tara unde se afla birourile centrale, pentru a nu acumula un rol centralizator excesiv in ceea ce priveste relatiile industriale.**

**Este pretioasa ( pentru el insusi, pentru expert/coordonator si pentru CEI in complexitatea sa) rata de sinergie, respectul rolurilor corespunzatoare si efortul sincer de a evita suprapuneri sau, mai rau, competitia intre Presedinte/Secretar si expertul UNI/Coordonator.**

#### 3.E.1.b. Sarcini institutionale

Sa organizeze intalniri in timp util in baza informatiilor primite si a consultarilor, care trebuie sa se desfasoare cu conducerea centrala.

Organizarea cu promptitudine si cu proceduri de urgenta de intalniri, in cazurile in care rezulta ca societatea vrea sa ocoleasca dreptul CEI de a fi informat si consultat asupra chestiunilor transnationale.

### 3.E.1.d. Organizarea comunicarii

Proiector pentru laptop, proiector general, tabla cu foi mobile

Instrumente pentru tabla

Materialul a fost tradus in toate limbile selectionate? A fost trimis cu un preaviz adecvat?

Echipa de interpreti este completa si are instrumente la dispozitie?

Comunicate de presa si cooperare cu media.

### 3.F. Secretariatul Tehnic

#### 3.F.0. Introducere in secretariatele tehnice

Secretariatul poate fi gestionat de societate sau poate fi numit, alegandu-se dintre reprezentantii sindicali.

Acesta este determinat in momentul in care se ia decizia de a infiinta un CEI.

*Sarcinile societatii:*

##### **PREGATIREA REUNIUNII**

Sa intocmeasca Agenda reuniunilor

Data si Durata

Sa se ingrijeasca de:

Expedierea invitatiilor si a programului in timp util

Pregatirea salii unde se vor desfasura lucrarile

Garantarea numarului de limbi pentru interpretariatul simultan

Asigurarea documentatiei reuniunii

Mancare, gustari si cazare, transport pentru participanti si formator

Pregatiri organizatorice si detalii finale

Controleaza ca instrumentele tehnice sa fie potrivite reuniunii, plenare sau a Comitetului de directie.

##### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Verifica functionarea corecta a instrumentelor tehnice in cursul reuniunii.

Scrie intr-un proces verbal interventiile plenare in timpul reuniunii.

##### **DUPA REUNIUNE**

Faciliteaza aspectul transportului, al deplasarilor

Colaboreaza la redactarea de:

Comunicate de presa si cooperare cu media

#### 3.F.a. Sarcinile reprezentantului sindical

Sarcinile reprezentantului sindical

##### **PREGATIREA REUNIUNII**

Colaboreaza cu Comitetul restrans pentru redactarea agendei

Elaboreaza eventuale prezentari care vor fi explicate in CEI

##### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Scrie in proces verbal interventiile din timpul reuniunii plenare, atat in pre-reuniune, cat si in post-reuniune.

Colaboreaza cu conducerea pentru redactarea declaratiei finale.

##### **DUPA REUNIUNE**

Salveaza si pastreaza documentele produse.

#### 3.F.d. Echipamentul tehnic

Produse de birou automatizate

### 3.F.1. Rolul Secretarului tehnic - lista de control

#### 3.F.1.0 Sarcini

Sarcini:

Secretariatul poate fi organizat de companie, de sindicat sau de ambii, dar cu sectoare de interventie diferite.

#### **SECRETARIATUL COMPANIEI**

##### **PREGATIREA REUNIUNII**

Programul a fost trimis tuturor participantilor?

Camerele pentru reuniunea CEI au fost pregatite?

Camerele pentru delegatii CEI au fost pregatite?

Interpretii si traducatorii au fost chemati pentru intalnire?

Documentatia care va fi folosita a fost trimisa in timp util tuturor delagatilor CEI?

##### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Reuniunea se desfasoara asa cum este prevazut in program?

Se pregateste un proces-verbal?

##### **DUPA REUNIUNE**

Declaratia a fost redactata la sfarsitul reuniunii?

#### 3.F.1.a. Pregatirea reuniunii

#### **SECRETARIATUL SINDICAL**

##### **PREGATIREA REUNIUNII**

Am primit programul reuniunii?

Am primit documentatia din partea companiei?

Conducerea sau Comitetul restrans are nevoie de prezentari si/sau documente pentru reuniune?

##### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Se pregateste procesul-verbal al reuniunii?

##### **DUPA REUNIUNE**

A fost elaborata o declaratie la sfarsitul reuniunii?

### Introducere

Acela al secretariatului poate sa fie un rol indeplinit de societate sau de reprezentatii sindicali. Acesta se determina atunci cand se constituie un CEI.

**Un Studiu de caz este acela al CEI UNI Credit**, reglementat de art. 4.3 din procedurile interne in baza carora Secretariatul este compus din angajati ai societatii, in mod normal angajati in Statul unde se afla conducerea centrala.

Structura conducerii centrale a companiei se ocupa cu aspectele logistice ale intalnirilor, in timp ce Secretariatul sustine conducerea si membrii CEI pentru informatiile care privesc elaborarea documentelor reuniunii de lucru.

#### **PREGATIREA REUNIUNII**

Elaboreaza proiectul intalnirii

Data si durata

Asigura:

trimiterea in timp util a programului si a invitatiilor

pregatirea salii de sedinta

garanteaza toate limbile pentru traducerea simultana

furnizeaza documentele intalnirii

catering, cazare si transport pentru participanti si formatori

aspecte organizative si detalii finale

controleaza ca echipamentul tehnic sa fie potrivit pentru intalnire, atat cea plenara, cat si cea a comitetului restrans.

#### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Controleaza functionarea corecta a echipamentului tehnic in timpul reuniunii.

Intocmirea procesului verbal al sesiunii plenare.

#### **DUPA REUNIUNE**

Facilitarea calatoriilor de intoarcere

Colaborare in elaborarea:

comunicatelor de presa si cooperarea cu media

sarcini ale secretariatului compus din reprezentantii sindicali:

#### **PREGATIREA REUNIUNII**

Cooperarea cu Comitetul restrans pentru elaborarea programului

Elaborarea prezentarilor care vor fi aratate CEI

#### **IN TIMPUL REUNIUNII**

Rdecatarea procesului verbal al interventiilor in decursull sesiunii plenare, in timpul sedintei

pregatitoare si in post-reuniune, cooperarea cu Conducerea pentru elaborarea unei declaratii finale.

#### **DUPA REUNIUNE**

Inregistrarea tuturor documentelor produse

### 3.G. Coordonatorul OSN CEI - rolul

#### 3. G.0. UNI Europa coordonatori OSN/CEI

Fiecare OSN si CEI vor fi coordonate de catre un lider sindical responsabil.

Directiva UE 2009/38/CE prevede in mod clar ca OSN sau CEI sa fie asistati de un expert sindical si obliga managementul corporatist sa acopere costurile pentru cel putin unul dintre acesti experti. In consecinta, fiecare OSN/CEI ar trebui sa aiba un expert sindical mereu prezent, care sa poata sa actioneze ca si coordonator.

Rolul coordonatorului este de a reuni toti membrii alianței sindicale, pentru a facilita o abordare comuna, pentru a furniza sustinere membrilor CEI, pentru a garanta ca negocierile pentru OSN/CEI sa fie in linie cu politicile UNI Europa si sa indeplineasca functia de legatura intre CEI si Europa.

Rolul de coordonator este distinct si nu in competitie cu rolul unui presedinte OSN/CEI sau a partii angajatoare. Rolul acestuia din urma este de a prezida procedurile zilnice ale OSN/CEI. A se observa ca, in plus fata de expertii sindicali care indeplinesc rolul de coordonatori, fiecare OSN/CEI ar trebui sa aiba acces la alti experti care pot sa furnizeze sustinere financiara, economica, legala sau de alta natura relevanta.

#### 3. G.a Profilul coordonatorului OSN/CEI

Coordonatorii trebuie sa aiba experienta in diferite functii si sarcini ale OSN/CEI, sa aiba competente de negociere si mediatie, ar trebui sa vorbeasca cel putin doua limbi europene. Ar trebui sa fie familiarizati cu sectorul si cu societatea in cauza.

Daca nu sunt implicati cu OSN sau CEI inca de la inceputul lor, ar trebui sa fie informati in legatura cu istoria specifica si problemele potentiale.

#### 3. G.b. Nota legala

Rolul descris in aceasta pagina este referitor la pozitia de expert prevazuta de normele UE

#### 3.G.c. Sarcinile coordonatorului

##### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Coordonatorul trebuie sa identifice acordurile CEI cele mai bune si sa le faca cunoscute partilor interesate. Acest rol trebuie sa fie constient de importanta informatiilor in afaceri, in sensul larg al termenului.

##### **A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

### 3. G.1. Coordonatorul OSN al CEI- rolul- lista de control

#### CUM TREBUIE SA FIE UN COORDONATOR CEI

Ar trebui ca acesta:

- Sa aibe experienta cu un OSN sau un CEI?
- Sa aiba competente de negociere?
- Sa vorbeasca cel putin doua limbi europene?
- Sa aiba cunostinte in domeniu?
- Sa cunoasca compania?
- Sa stie cum s-au desfasurat negocierile precedente?
- Sa fie constienti de probleme potentiale?
- Sa aiba timp si “resurse”?

Contributii de la si pentru Uniunea Europeana ...

...coordonatorului CEI:

- Informeaza coordonatorul CEI asupra chestiunilor si politicilor sindicale?
- Furnizeaza o formare specifica
- Implementeaza coordonarea retelei de coordonare
- Difuzeaza cele mai bune practici ( atentie la cele mai slabe!)

Contributiile propriului sindicat...

...coordonatorului CEI:

- Iti da timp
- Iti da resurse
- Furnizeaza formarea potrivita (la nivel confederal, util prin urmare pentru schimburile cu alte sectoare )

**Contributiile coordonatorului pentru...**



## **Reprezentantii CEI, propriul sindicat, Federatia Europeana**

**Fluxul de la si pentru.... este coerent?**

**Inainte, in timpul si dupa intrunire?**

**Altceva?**

### 3. G.2. Rolul si sarcinile OSN si ale coordonatorilor CEI- anexa

#### **Rolurile si sarcinile coordonatorilor OSN**

##### **Legatura, comunicarea, prezenta sindicala:**

- Reprezinta UNI Europa.
- Actioneaza ca persoana de legatura intre membrii OSN si intre acestia si UNI Europa.
- Se asigura ca liniile directoare ale UNI Europa au fost intelese si acceptate.
- Monitorizeaza procesul de alegere a membrilor OSN pentru a asigura maxima prezenta a sindicatului in SNB
- Participa la toate sedintele pregatitoare, la intalnirile cu managementul si la sesiunile informative;
- Informeaza UNI Europa despre progresele facute in timpul negocierilor.

##### **Linile directoare si sfaturi:**

- Sa informeze membrii OSB asupra drepturilor lor (directiva aplicabila CEI, legi de transpozitie nationala).
- Sa pregateasca membrii OSB pentru rolul lor in procesul de negociere.
- Sa indrume si sa-i asiste pe membrii OSB in procesul de negociere.
- Sa fie la cunostinta cu acordurile CEI si sa furnizeze exemple despre cele mai bune practici.

##### **A sustine coeziunea de grup si o perspectiva europeana:**

- Sa-i faca pe componentii OSN sa fie constienti de diferentele din legile nationale si in relatiile industriale
- Sa identifice posibilele surse de conflict si sa incerce sa gaseasca solutii pentru a sustine progresele in negocieri.
- Sa promoveze pozitia conform careia interesele angajatilor din toate tarile trebuie sa fie reprezentate in mod echitabil, si ca compozitia OSN reflecta compozitia fortei de munca.

- Sa promoveze si sa inceapa posibilitatile de formare.
- Sa furnizeze contacte altor experti (financiar, economic, legal, etc) daca este necesar. Sa dea sfaturi in legatura cu strategiile de negociere.

***Impreuna cu toate aceste sarcini si caracteristici, coordonatorul Federatiei Europene trebuie sa fie in masura de a fi acceptat de CEI si de societate, in special demonstrand imediat profesionalismul sau in a gestiona normele, procedurile si practicile, dand CEI-ului o sustinere perceptibila, fara sa apara ca fiind cineva care vrea (in mod mai mult sau mai putin vadit) sa preia roluri si sarcini de la alte pozitii institutionale in CEI. Este necesar sa reamintim ca singurul profesionist extern recunoscut si relevant din punct de vedere juridic este EXPERTUL, care ar trebui de facto sa absoarba rolul de coordonator extern, un rol nerecunoscut si ca atare lipsit de resurse si de instrumente pentru a-si desfasura propriul rol in autonomie.***

### 3. H. Rolul expertului CEI.

#### 3. H.0. Rolul expertului

Rolul unui expert poate sa se schimbe, in functie de faza in care este cerut si de diferitele tipologii. Incepand de la tipologia “competentelor externe” folosite in proiect, acestea sunt exemple de abilitati care pot fi cerute in timpul fazei de constituire a OSN si in timpul activitatii CEI.

#### 3.H.a. Abilitati cerute

Expert insarcinat cu procesele legate de CEI, de tratative, de informare.  
Expertul este in general sindical si acopera un rol care cere “experienta” si o buna cunostinta in principalele domenii ale legilor financiare.

#### 3. H.b. Reguli ale Directivei in ceea ce priveste expertii

Consiliul European de Intreprindere sau Comitetul restrans pot sa aiba langa ei experti alesi de acestia, pe tot timpul necesar desfasurarii sarcinilor.

Subliniem faptul ca expertul poate sa fie de origine sindicala.

In special, paragraful 4 din art. 5 din Directiva 2009/38 stabileste ca Organul Special de Negociere poate sa ceara asistenta expertilor alesi de el, iar printre acestia se pot numara si reprezentatii organizatiilor sindicale recunoscute la nivel comunitar. Acesti experti si reprezentanti sindicali pot fi prezenti la intalnirile de negociere, cu rol consultativ daca este cerut Organul Special de Negociere.

Este important sa se sublinieze ca expertii sunt supusi clauzei de confidentialitate. Intr-adevar, paragraful 1 al art. 8 din Directiva stabileste ca Statele Membre trebuie sa faca in asa fel ca membrii Organului Special de Negociere sau ai Consiliului European al Muncii si orice expert care ii asista sa nu fie autorizati sa dezvaluie nicio informatie care a fost data lor in mod confidential.

In ceea ce priveste cheltuielile, paragraful 6 al art. 5 din Directiva citata stabileste ca orice cheltuiala referitoare la negocieri sa fie sustinuta de conducerea centrala, in asa fel incat Organul Special de Negociere sa fie in masura sa-si duca la indeplinire propriile sarcini in maniera adecvata.

In acord cu acest principiu, Statele Membre pot sa fixeze reguli de budget in ceea ce priveste

operatiunile Organului Special de Negociere. Pot mai ales sa limiteze fondurile prin acoperirea unui singur expert.

### 3. H.c. Aspecte financiare

#### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Expertul insarcinat cu aspectele financiare trebuie sa indice reprezentantilor sindicali competentele in materie de bilanturi contabile si competentele cerute in contabilitate si interpretarea documentelor de bilant.

#### **A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

### 3. H.d. Abilitati de comunicare

Expert insarcinat cu aspectele privitoare la metodologiile didactice/formare si comunicare/divulgare.

#### 3. H.1. Rolul expertului CEI in negocieri pentru constituirea CEI- anexa

### **EXPERT SI COORDONATOR: DOI IN UNU**

- Vointa politica a UNI in exercitarea in maniera eficienta a rolului de coordonator intr-un CEI trebuie sa se bazeze mereu pe **constientizarea limitelor rolului atribuit sindicatelor europene in Directiva 2009/38: un expert invitat de OSN pentru a sustine negocierile pentru constituirea unui CEI sau renegocierea unui acord existent. Doar atat !**
- Rolul de coordonator nu este cunoscut in mod formal. Resursele disponibile puse la dispozitie de societate sunt in mod normal suficiente pentru un singur expert. Delegatul UNI trebuie sa fie in masura de a-si arata propria utilitate in cadrul CEI, dupa ce a facut acelasi lucru la OSN. De aceea, prin faptul ca este un expert oficial recunoscut, trebuie sa poata sa isi extinda propria pozitie si sa indeplineasca atat rolul de expert tehnic, cat si de coordonator politic, incercand sa fie foarte atent sa evite o suprapunere intre rolurile de Presedinte, secretar si membru al Comitetului restrans.

In momentul constituirii unui CEI, ar fi mai usor daca EEFF ar impartasi cu OSN o lista de posibili experti.

Calificati in legea europeana si cazuri nationale relevante si ale Curtii de Justitie.

Un registru de experti pate fi concordat intre Federatiile europene. In acest fel, ele ar garanta capacitatea expertului de a asista activitatea CEI. Daca Federatiile europene ar trebui sa decida

actualizarea expertilor prin intermediul semnalarilor de probleme relevante si de solutii aplicate de acestia, s-ar putea asigura o conducere echilibrata.

Directiva recunoaste in mod explicit rolul expertilor doar in negocierile la nivel de OSN. In orice caz, acordul stabileste ca CEI se poate folosi de asistenta expertilor in toate reuniunile, sau la nivelul unor intalniri speciale.

**A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Expertul insarcinat cu aspectele financiare trebuie sa indice reprezentantilor sindicali competentele in materie de bilant al companiei si competentele cerute in contabilitatea societatii si interpretarea documentelor de bilant, necesare Reprezentantilor lucratorilor.

**A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

## Partea IV

### Instrumente

#### 4.1 Modele

4.1.2. Model: Cerere pentru un Organ Special de Negociere. De fotocopiat pe hartie de scrisoare cu antet de sindicat.

DI...

CEO

Numele societatii

Adresa

Tara

Cc: ...

Data

UNI Europa

Re: Numele societatii- Cerere pentru un Organ Special de Negociere

Stimate DI./D.na....

In conformitate cu Directiva europeana 2009/38/CE din 6 mai 2009, cerem prin prezenta ca (**Numele societatii**) sa realizeze pasii necesari pentru convocarea unui Organ Special de Negociere pentru a negocia infiintarea unui Consiliu European de Intreprindere.

Aceasta cerere este prezentata din partea ( **NUMELE SINDICATULUI DVS.**), reprezentand angajatii din (**Numele societatii**) in (**TARA DVS.**). Precum stiti, (**Numele societatii**) are responsabilitatea legala de a convoca un Organ Special de Negociere in termen de 6 luni de la primirea unei cereri legitime din partea a 100 de angajati sau, precum in acest caz, a reprezentantilor lor in doua sau mai multe tari din Zona economica europeana.

Pentru a putea face posibile pregatirile necesare, cerem sa ni se furnizeze numele reprezentantului si detaliile complete in ceea ce priveste filialele ( **Numele societatii**) si locatiile sale in Zona economica europeana, adica in cele douazeci si sapte de state membre UE, plus Liechtenstein, Norvegia si Islanda (Regulamentul Curtii de Justitie Europeana C- 62/99 si C- 40/00 Kühne&Nagel AG&Co.KG). In scopul sprijinirii negocierilor, ar fi util sa se aiba acest tip de segmentare pentru activitatile dumneavoastra globale.

De asemenea, am vrea ca Federatia noastra industriala europeana, UNI Europa, sa fie reprezentata in timpul negocierilor.

Daca aveti nevoie de mai multe informatii, va rog sa nu ezitati sa ma contactati.

V-as fi recunoscator daca m-ati informa despre primirea acestei scrisori, imediat ce va parvine.

Cu sinceritate, al dumneavoastra,

(**numele dvs.**

**Numele sindicatului dvs. si functia dvs. in interiorul sau)**

#### 4.1.2. Model pentru sindicalisti si membri CEI; **EXEMPLE/Modele**

##### 4.1.2.1

#### **LISTA COMPONENTELOR CEI Societatile....**

**De la:** Departamentul Politicii Globale (**Sindicatul dvs.**)

**Catre:** Sindicatul dumneavoastra la nivel national si local

**Cc:** Federatia Europeana a Sindicatelor UNI EUROPA

**Alte sindicate implicate ( de exemplu: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL,... FIOM, SLC... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)**

**DATA:**

**Re: LISTA COMPONENTELOR CEI Societatile**

**Consiliul European de Intreprindere**

SOCIETATEA	Rolul	PRENUMELE_NUMELE	TARA	SINDICATUL	EMAIL	TELEFON
	Principal					
	Supleant					

### Comitetul Restrans

SOCIETATEA	PRENUME_NUM E	TARA	SINDICATUL	EMAIL	TELEFON	SKYPE

4.1.2.2.

**Lista urmatoarelor reuniuni CEI/OSN**

**De la:** membrii CEI/OSN (ai dvs.)

**Catre:** Sediului local al Sindicatului (al dvs.)

**Cc:** (Sindicatul dvs.) la nivel national

Federatia Europeana a Sindicatelor UNI EUROPA

Alte sindicate implicate ( de exemplu: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ...  
FIOM, SLC...FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

**Data:**

**Re:** Urmatoarele reuniuni CEI/OSN

Iata in continuare datele si locurile in care se vor tine urmatoarele reuniuni CEI

Tara	Orasul	Sedinta preliminara	CEI	Dupa- reuniune	Altele

Urmatorul expert va fi prezent.....in calitate de.....

de exemplu coordonator CEI/OSN, desemnat de UNI Europa.

Va amintesc faptul ca in baza acordului de constituire al CEI, programul si ordinea de zi sunt concordate intre..... si..... si vor fi comunicate cu ..... zile inainte de reuniune. Documentele reuniunii vor fi trimise membrilor cu .....zile mai inainte de intalnire si traduse in urmatoarele limbi:.....

Alte informatii relevante:

- .....
- .....

- .....

Cu deosebita consideratie, cu solidaritate,

Membrul CEI/OSN.....

4.1.2.3.

### **Raportul reuniunilor CEI/OSN**

**De la:** membrii CEI/OSN (ai dvs.)

**Catre:** Sediului local al Sindicatului (al dvs.)

**Cc:** (Sindicatul dvs.) la nivel national

Federatia Europeana a Sindicatelor UNI EUROPA

Alte sindicate implicate ( de exemplu: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ...  
FIOM, SLC...FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

**Data:**

**Re:** **Raportul reuniunilor CEI/OSN**

**Data intalnirii:**

**Participanti:**

**Programul:**

- 1.
- 2.
3. Informatii confidentiale **Nu**
4. Informatii confidentiale **Da, pana la data ... z/l/a...**
5. Altele

Cu deosebita consideratie, cu solidaritate,

Membrul CEI/OSN.....



## 4.2. Componentii Consiliului de Supraveghere

### 4.2.0. Introducere

#### **Doua exemple:**

#### **Co- gestiune in Germania**

#### **Notiune de participare in SE (Societas europea)**

### 4.2.b. Note legale

#### Co- gestiune Germania

Participarea reprezentantilor lucratorilor la Consiliul de supraveghere ale societatilor de investitie.

*Sistemul co-gestional este compus din trei blocuri legale diferite:*

- 1) *Co-gestiunea societatilor care opereaza in sectoarele metal si carbune, cu cel putin 1000 de angajati*
- 2) *Societati cu un numar de angajati cuprins intre 500 si 1000.*
- 3) *Societati care dau de lucru la mai mult de 2000 de angajati, chiar si cooperative de producatori si consumatori.*

#### **Notiunea de participatie intr-o SE ( Societas Europea)**

Directiva 2001/86/EC

Art. 2 lit k) “participatie”, influenta organului reprezentativ al lucratorilor si/sau reprezentantilor lucratorilor in administrarea societatii prin:

- Dreptul de a desemna anumiti membri ai Consiliului de supraveghere sau de administrare a societatii,  
sau
- Dreptul de a recomanda numirea unora sau a tuturor membrilor Consiliului de supraveghere in administratia societatii, chiar si pentru a se opune acestora.

### 4.2.c. Consiliul de Supraveghere si bilantul

#### **A se vedea 2.2.c. Contabilitatea societatii: folosirea manualului**

Cunoasterea bilantului contabil si a bilantului consolidat , in asa fel incat sa se identifice si sa se evalueze indicatorii cei mai semnificativi.

#### **A se vedea 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii**

### 4.3. OIM- Tabelul OCSE.

**Organizatia Internationala a Muncii (OIM)** este agentia Natiunilor Unite specializata in constituirea si monitorizarea Standardelor Internationale ale Muncii. OIM este unica structura tripartita din sistemul Natiunilor Unite: deciziile si conducerea depind ” in mod egal“ de guverne, de lucratori ( sindicate) si de reprezentantii angajatilor din cele 186 de State Membre. Fondata in 1919 impreuna cu Societatea Natiunilor, OIM a aprobat 189 de conventii internationale de munca si 204 Recomandari. Statele Membre trebuie sa le integreze, cand sunt ratificate, legilor nationale. Opt dintre acestea sunt Conventii Fundamentale (Standarde Fundamentale de Munca): 87 si 98 privesc libertatea de asociere si contractare colectiva; 29 si 105 se refera la eradicarea muncii fortate; 138 si 192 vizeaza varsta minima de munca si eliminarea muncii la minori; 100 si 111 se refera la paritatea salariului si absenta discriminarii la angajare.

In 1977 OIM a aprobat **Declaratia tripartita asupra companiilor multinationale si politica sociala** ( actualizata in 2000 si 2006), angajand multinationalele in respectarea legilor nationale in tarile straine in care lucreaza si a Conventiilor de munca ale OIM, precum si guvernele - incepand din tarile unde se afla sediul principal al multinationalelor – ca sa promoveze si sa monitorizeze respectarea acestor principii din partea companiilor multinationale.

**OCSE, Organizatia pentru Cooperare si Dezvoltare Economica**, cuprinde 34 de tari cu economie avansata (principalele economii in curs de dezvoltare nu sunt afiliate.)

In 1976, OCSE a adoptat **Liniile orientative pentru companiile multinationale**, un set de recomandari ale guvernelor catre multinationale, incluse fiind principiile si regulile pentru un comportament conform cu legile nationale si internationale.

Liniile orientative au fost revizuite de 5 ori, ultima in 2011.

Guvernele aderente ( 45, pana acum) accepta ca companiile multinationale au un rol potential pentru dezvoltarea economica, transferul de cunostinte si experienta, stimulul antreprenoriatului local, investitiile sustenabile, ale celor mai bune metode de munca si sisteme industriale mai avansate. In acelasi timp, se confrunta cu preocupari legate de dezvoltarea economica in ce priveste bunurile publice importante, precum mediul inconjurator, dezvoltarea sociala si economica, concurenta echitabila, in favoarea dezvoltarii sustenabile a societatii.

Liniile orientative acopera toate sectoarele si intreaga linie de distributie.

Statele aderente isi iau niste angajamente: fata de sectorul de afaceri, garantand adeziunea la liniile orientative; fata de alte guverne, impotriva oricarei folosiri in sens protectionist a liniilor orientative si ca garantie ca legile lor nationale sunt conforme cu standardele internationale; fata de propriile

lor tari, prin structuri interne eficiente in a garanta tratamente egale din partea companiilor, legislatii juste si administratii publice eficiente si corecte.

**Punctul National de Contract (PNC)**, prezent in orice tara aderenta, asigura promovarea liniilor orientative si o implementare corecta a acestora, cat si primirea - printr-o simpla **cerere**, chiar si on-line- a **Cazurilor de violare a liniilor de orientare** din partea tuturor tarilor in care isi desfasoara activitatea companiile multinationale.

Liniile orientative acopera intreaga gama de activitati si relatii ale multinationalelor: Furnizarea de informatii, Drepturile omului, Angajari si relatii industriale, Ambient, Lupta impotriva coruptiei si mitei, Interesele consumatorului, Stiinta si tehnologie, Concurenta, Taxe. A doua parte este dedicata activitatilor si functiunilor comitetului pentru investitii al OCSE si NCP.

Noutati in actualizarea liniilor orientative din 2011:

- integrarea unui capitol (IV) asupra Respectarii Drepturilor omului, cu responsabilitatea clara din partea companiei si a partenerilor sai de a le respecta in orice activitate, si o legatura cu Principiile Natiunilor Unite referitoare la Afaceri si Drepturile omului;
- intensificarea luptei impotriva fortei de munca fortate si a celei a minorilor; o legatura mai stransa dintre Lucratori si Drepturile omului;
- obligatia companiei de a intari un sistem de diligenta a aplicarii liniilor orientative in prevenirea riscurilor;
- responsabilitatea clara a companiilor multinationale pentru activitatea intregului lant de distributie;
- responsabilitatea unui raport corect cu partile interesate;
- inovatia in procedurile de gestionare a cererilor, intarirea cooperarii intre PNC, rezolvarea situatiilor complexe, transparenta si raspunderea.

#### **4.4 Cadrul legal pentru formarea membrilor CEI.**

Pentru a-si putea desfasura pe deplin rolul lor reprezentativ si a asigura utilitatea Consiliului European al Muncii, reprezentantii lucratorilor dependenti trebuie sa dea raportul lucratorilor pe care ii reprezinta si **trebuie sa fie in masura de a primi formarea de care au nevoie.**

Asa cum este prevazut in paragraful 4 al art. 10 din directiva 2009/38, in functie de necesitati in exercitarea obligatiilor lor reprezentative intr-un mediu international, membrii Organului Special de Negociere si ai Consiliului European al Muncii trebuie sa fie formati fara a-si pierde retributia.

Conform Directivei, conducerea centrala trebuie sa sustina costurile de organizare si de interpretariat la reuniunile de lucru, precum si costurile de cazare si transport al membrilor Consiliului European al Muncii si al membrilor Comitetului Restrants.

De obicei, formarea membrilor CEI este reglementata de acordul de constituire al CEI.

In particular, acordurile CEI prevad dreptul delegatilor de a fi formati la nivel individual, colectiv sau la nivel de CEI, precum si dreptul de a lipsi de la serviciu pentru a frecventa cursurile de formare.

In conformitate cu directivele UE, se asteapta ca costurile de formare sa fie in sarcina conducerii centrale.

De obicei, organizarea formarii este materia reprezentantilor angajatilor, care determina:

- Continutul formarii
- Detaliile organizatorice ale cursurilor (la nivel individual, national sau al CEI).

Reprezentantii lucratorilor isi aleg si formatorii.

Formarea este un drept deosebit de important din moment ce permite reprezentantilor CEI sa-si exercite obligatiile, ei fiind pe deplin constienti de rolul lor in asigurarea cunostintelor legale si a practicilor aplicabile, precum si a metodelor de munca, pentru un dialog si o gestionare a fluxului de informatii, fructoase si eficiente.

O formare continua si potrivita a reprezentantilor CEI face posibila si atingerea unor obiective ulterioare. Intr-adevar, in afara de intelegerea rolului reprezentantilor lucratorilor si a membrilor CEI si cunoasterea instrumentelor pentru ducerea la bun sfarsit a tuturor functiunilor, formarea este un instrument util si eficient pentru dezvoltarea de strategii de reprezentare transnationala a lucratorilor, evaluand solutia cea mai buna pentru CEI, precum si pentru impartasirea unor experiente cu alti participanti.

## Partea V

### Anexa

#### 5.1. Bibliografie

##### 5.1.0 Surse

Testele pentru acest manual au folosit documente precedente produse de Comisia UE pentru proiecte cofinanțate cum:

<http://www.teamewc.eu/>

<http://mumma.filmcams.it/>

<http://www.icarusparticipation.eu/>

<http://item.filmcams.it/>

Pentru informații ulterioare

<http://www.worker-participation.eu/European-Works-Council/Resources>

<http://www.tobeeewc.eu/>

##### 5.1.b. Studii de caz și sursele legale mai relevante

Tratatul privind Uniunea Europeană și Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene

- Directiva 2009/38/CE despre Comitetele Europene de Întreprindere  
<http://bit.ly/YCoqN7>
- Directiva 2001/86/CE pentru suplimentarea Statutului pentru o Societate Europeană (SE) privitoare la implicarea lucrătorilor  
<http://bit.ly/1YCoqN7>
- Directiva 2002/14/CE care determină cadrul general pentru informarea și consultarea în Comunitatea Europeană  
<http://bit.ly/1LUo1DH>
- Directiva 2001/23/CE în ce privește protecția drepturilor angajaților în cazul transferurilor de întreprinderi  
<http://bit.ly/1LeKmfq>
- Directiva 2005/56/CE în ce privește fuziunile transfrontaliere ale societăților cu răspundere limitată

<http://bit.ly/223dlu2>

- Transpunerea nationala a acestor Directive in 30 de tari din Aria Economica Europeana SENTINTA CURTII EUROPENE DE JUSTITIE Ads Anker, 15 Iulie 2004 C- 349/01  
<http://bit.ly/223crNW>  
SENTINTA CURTII EUROPENE DE JUSTITIE Bofrost 29 Martie 2001, cauza C- 62/99,  
<http://bit.ly/1piDpA0>  
SENTINTA CURTII EUROPENE DE JUSTITIE Kühne & Nagel 13 Ianuarie 2004, cauza C-440/00  
<http://bit.ly/1LeKz24>

### 5.1.c. Surse economice si financiare

- Giuseppe Grossi “Grupul corporatist”- Business Administration- Universitatea din Siena 2015
- Giuseppe Grossi “Analiza Bilantului Consolidat”- Business Administration- Universitatea din Siena 2015
- Ermano della Libera “ Ce este si cum se citeste bilantul unei companii multinationale”- Institutul Polster 2015
- Jonida Carungu- Actorii reglementarii contabile internationale: IASB ( structura si governance) Departamentul de Studii Corporatiste si Juridice, Universitatea de Studii din Siena A.A. 2014/2015
- Jagjit S Chadha, Luisa Corrado and Jack Meaning “Reserves, Liquidity and money: an assessment of balance sheet policies” 2011
- Basel III, (2010) “International Framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”, <http://www.bis.org/publ/bcbs188.htm>.
- Chiara Coluzzi, Annalisa Ferrando and Carmen Martinez- Carrascal: “ FINANCING OBSTACLES AND GROWTH AN ANALYSIS FOR EURO AREA NON-FINANCIAL CORPORATIONS” <http://www.ecb.europa.eu>, Ianuarie 2009
- Angelo Zambelli si Davide Contini “Directiva europeana recenta in legatura cu sistemele de prevenire a abuzurilor de piata si perspectivele nationale in materie de whistleblowing”, februarie 2016
- Referat normativ la Directiva 2013/34/UE
- Ias n.27 Consolidated Financial Statement and Accounting for Investements in Subsidiaries (Bilantul Contabil consolidate si Contabilitatea Investitiilor in Filiale)
- IAS/IFRS ( International Account Standard/International Financial Reporting Standards), folosit in peste 110 tari (inclusive UE) (<http://www.iasplus.com/en/standards>)
- US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), folosit in USA.
- Directiva 2003/6/CE (*Market Abuse Directive* sau MAD)

MAD este cunoscuta ca fiind prima Directiva care a urmarit obiectivul de armonizare normativa progresiva a Statelor Membre ale Uniunii. Legislatorul comunitar, intr-adevar, a considerat ca reprimarea abuzurilor pe piata trebuie sa aiba loc in maniera uniforma in toata Uniunea Europeana.

In acest sens au fost emise noile dispozitii europene in materie de *market abuse*, si in particular:

1. Regulamentul (UE) n. 596/2014 al Parlamentului European si al Consiliului din 16 aprilie 2014, referitor la abuzurile de piata (“Regulamentul”), care a abrogat Directiva 2003/6/CE a Parlamentului european si al Consiliului;
2. Directiva 2014/57/UE a Parlamentului european si a Consiliului din 16 aprilie 2014, referitoare la sanctiunile penale in caz de abuzuri pe piata (“Directiva”).

Regulamentul va intra in vigoare de la 3 Iulie 2016; in acelasi termen Statele membre vor trebui sa adopte Directiva.

## 5.2. Glosar sintetic si acronime

### 5.2.0. Actorii si demersurile

<u><b>A Organizatorii sindicatului</b></u>	<u><b>START-UP</b></u>
<u><b>B Rezentantii societatilor</b></u>	<u><b>Constrirea aliantei sindicatelor</b></u>
<u><b>C Membrul CEI</b></u>	<u><b>Infiintarea Organului Special de Negociere</b></u>
<u><b>D Membrul conducator CEI</b></u>	<u><b>OSN</b></u>
<u><b>E Presedinte/Secretar</b></u>	<u><b>Procesul de negociere pentru infiintarea CEI</b></u>
<u><b>F Secretar tehnic</b></u>	<u><b>Conducerea CEI</b></u>
<u><b>G OSN /Coordonator CEI</b></u>	<u><b>Reinnoirea Acordului CEI</b></u>
<u><b>H Expertul</b></u>	
<u><b>I Membru al Consiliului de Directie si/sau al</b></u>	
<u><b>Consiliului de Supraveghere</b></u>	

### 5.2.a. Acronime principale

<p><u><b>CEI= Consiliul European de Intreprindere =</b></u> <u><b>(a se vedea mai ales Directiva EU 2009/38, dar si 94/45 and 2002/14 in legatura cu Informarea si Consultarea; de asemenea Directiva 2001/86 despre Companiile Europene)</b></u></p> <p><u><b>OSN= Organ Special de negociere (a se vedea 2009/38 art.5)</b></u></p> <p><u><b>AS= Alianta Sindicatelor: alianta promovata prin Uni Europa, constituita din sindicate din tarile vizate de Grupul Transnational unde CEI va fi infiintat si va implica membrii OSN.</b></u></p> <p><u><b>Organizator: persoana din conducerea sindicatului, responsabila cu punerea in contact a membrilor CEI din propria sa tara cu sindicatele nationale vizate (a se vedea art.12 2009/38)</b></u></p> <p><b>Sindicalist</b></p> <p><u><b>Sel.Co.: Comitetul Restrans = comitet compus dintr-un numar variabil de membri CEI (minimum trei), din tarile cele mai reprezentative, avand sarcina de a asigura continuitatea organizatorica si politica (a se vedea in special Cerinte Secundare in Directiva 2009/38)</b></u></p> <p><u><b>Presedinte/Secretar: reprezentantul principal al angajatilor. El/ea se va numi Secretar atunci cand Presedintele este principalul reprezentant al angajatorului (foarte adesea este cazul Frantei).</b></u></p> <p><u><b>Expert/Coordonator: expertul este persoana insarcinata cu asistarea initiala a OSN si apoi a CEI, in special pentru probleme juridice si/sau organizatorice. Expertii beneficiaza de o recunoastere specifica in contextul Directivei 2009/38. In acelasi timp, poate fi Coordonatorul (care nu beneficiaza de recunoasterea Directivei) cel care sa joace rolul de legatura intre CEI si AS cu UNI Europa, indeosebi pentru a asigura functionarea corecta si o sindicalizare sporita a CEI.</b></u></p>
---



## 5.2.b. Glosar legal si acronime

### Glosar legal

Proceduri administrative sau juridice

Intreprinderi de dimensiuni Comunitare

Grup de intreprinderi de dimensiuni Comunitare

intreprindere controlatoare

exercitarea unei influente dominante

chestiuni transnationale

reprezentantii angajatilor

spirit de cooperare

Organ Special de Negociere (OSN)

Continutul acordului

Informatii confidentiale

Lista de acronime:

CEI

OSN

TCA(s) → Acord(uri) Transnationale intre Companii

REPS → reprezentantii angajatilor I&C → informare si consultare

SE → Societas Europaea

TU → Sindicat

WC → Comitet de Intreprindere

## 5.2.c. Glosar de afaceri si acronime

**A se vedea: 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitata societatii, partea G**

**Testul acid** – este un indicator semnificativ care arata daca o companie are suficiente active pe termen scurt ca sa faca fata obligatiilor sale imediate.

**Lichiditatea rapida (Quick Ratio):** este un indicator al lichiditatii pe termen scurt a companiei. Lichiditatea rapida masoara capacitatea unei entitati economice de a face fata obligatiilor ei pe termen scurt cu ajutorul activelor sale cele mai lichide – ce pot fi convertite in timp scurt in numerar.

**Parghie financiara (Leverage):** cat capital exista sub forma de debite (imprumuturi), sau evalueaza capacitatea unei companii de a-si indeplini obligatiile financiare.

**ROI (Randamentul Investitiilor, Return on Investment):** evalueaza eficienta investitiilor sau compara

eficienta unui grup de investitii.

**ROE (Rentabilitatea Capitalului, Return on Equity)**- valoarea venitului net returnat ca procentaj al capitalului actionarilor.

**ROS (Rentabilitatea Vanzarilor, Return on Sales)** – evalueaza eficienta operationala a unei companii.

**ROT (Rentabilitatea Cifrei de Afaceri, Return on Turnover)**-evalueaza cat de dinamica este compania pe piata.

**NWC (Capital de Lucru Net, Net Working Capital)** - este ata o masura atat a eficientei companiei, cat si a sanatatii ei financiare pe termen scurt.

**Productivitatea - (Situatia Pozitiei Financiare)** Productivitatea Muncii masoara cantitatea de bunuri si servicii produse intr-o ora de munca. Mai precis, productivitatea muncii masoara cantitatea efectiva de Produs National Brut produs intr-o ora de munca. Cresterea productivitatii depinde de trei factori principali: investitii si rezerve de capital fizic, tehnologii noi si capitalul uman.

### Situatia Financiara in pilule

#### **Bilant**

#### **Situatia Pozitiei Financiare**

**Este o fotografie a situatiei patrimoniale a unei companii/grup** intr-un moment specific; cu ajutorul bilantului este posibil sa se determine sursele de capital si investitiile companiei.

**Activele** – ne spune cum au fost cheltuiti sau investiti banii companiei:

activele fixe, prin care se inteleg investitii pe termen lung (de ex. cladiri, pamant, echipament, brevete, costurile obligatorii notariale de la infiintarea intreprinderii);

activele curente, intelegand prin asta toate bunurile ce se pot transforma in numerar in timp rapid.

#### **Pasivele**

Se refera la sursele financiare, inclusiv la ceea ce au investit proprietarii insisi:

capital net, care cuprinde fondurile proprietarului, care sunt bani “imprumutati” de catre proprietarii companiei;

Imprumuturi pe termen lung – (cu data de expirare de peste un an);

Pasive curente - (datorii cu data de expirare de pana la un an).

**Capital** – ( numit de asemenea valoarea contabila a capitalurilor proprii): activele nete reprezinta ceea ce este controlat de actionari odata ce pasivele curente sunt deduse din active.

**Rezerve** – valoarea virtuala ce indica cifra care se acumuleaza din profit in fiecare an.

**Capitalul social** – sau capitalul de risc; este capitalul pus la dispozitie de catre actionari.

## Declaratia de Venit

Declaratia de venit arata un rezumat al costurilor si ale veniturilor unei companii, precum si venitul produs de aceasta in timpul perioadei administrative luate in considerare.

**Venituri** – valoarea creata de companie prin aplicarea proceselor sale economice

**Cheltuieli** – orice fel de cheltuieli pentru achizitionarea mijloacelor de productie.

**profit (pierdere) in timpul anului** – profitul (pierderea) intre prinderii este rezultatul economic realizat in timpul gestionarii companiei, de-a lungul unei anumite perioade administrative.

**Declaratie pe Fluxurile de Numerar** - (DFN), inregistreaza valoarea numerarului si a echivalentului in numerar care intra si iese din companie. DFN permite investitorilor sa inteleaga cum functioneaza operatiunile companiei, de unde vin banii si cum se cheltuiesc ei. Veti invata din ce este compusa DFN si cum sa o folositi dvs. ca parte a analizei companiei.

**Note explicative la bilant (UK, EU); note de subsol (US)** – sunt parti integrante si fundamentale ale bilantului contabil, au functia de a ilustra si comenta datele de sinteza raportate in bilantul companiei. Functia lor principala este sa ajute la intelegerea datelor prezentate in diagramele numerice ale bilantului printr-o analiza descriptiva, explicatii si detalieri ale aspectelor situatiei patrimoniale si a celei economice. Oferă informatii in legatura cu zona de consolidare.

**Profit Operational** – rezultatul activitatii caracteristice.

Rentabilitatea conducerii tipice, excluzand amortizarea costurilor si rezervele. Este un indicator al rezultatelor economice obtinute prin activitatea normala.

**Valoarea de Piata** – pretul pe care activele l-ar obtine pe piata.

**Valoarea Echitabila** - valoarea care ii permite unei activitati sa fie schimbata sau unei pasivitati sa fie stearsa, intre parti constiente si disponibile, intr-o tranzactie dintre parti terte independente: in mod normal este valoarea de piata.

“**Whistleblower**” (suflator in fluier) este un lucrator care in timpul activitatii sale la munca raporteaza o frauda, un pericol sau alte riscuri serioase care ar putea dauna clientii, colegii, actionarii, publicul sau reputatia firmei; din acest motiv, el decide sa raporteze (pericolul la locul de munca, frauda in cadrul sau impotriva companiei, sau chiar desfasurata in cadrul ei; daunarea mediului, false comunicari sociale, neglijenta medicala, operatiuni financiare, amenintari la sanatate, coruptie si multe altele).

Este clar din aceasta definitie ca acei ce lucreaza in interiorul companiei pot fi cele mai bune santinele.

## 5.3. Anexa cu Glosar despre contabilitatea societatii

### A

#### Situatia Financiara/Bilantul:

## Scopurile Situatiei Financiare

De a pune la dispozitie informatii:

- despre pozitia financiara,
- despre performanta economica, rezumata in venitul net,
- despre schimbarile in pozitia financiara.

Despre entitate sau grup,

Catre partile interesate.

## Documente Justificative despre Situati Financiar:

- Raport despre operatiuni
- Bilantul sau Situati Pozitiei Financiare
- Situati Veniturilor
- Situati Veniturilor Globale
- Schimbari in Situati de Capital
- Situati Fluxurilor de Numerar
- Note explicative la Bilant – sau Situati Financiar

## B

## Grup de companii

Un “grup de companii” se distinge prin:

- existenta unei multitudini de intreprinderi;
- un control direct sau indirect efectuat de un unic subiect economic;
- o unitate de scopuri.

Acest subiect unic trebuie sa intocmeasca un raport al “bilantului consolidat”, pentru a furniza informatii despre structura patrimoniala si financiara si asupra obtinerii rezultatului economic global.

Compania care isi exercita controlul asupra altora este cunoscuta sub numele de companie principala sau holding.

Grupul este constituit dintr-un anumit numar de companii.

Un holding financiar este o companie al carei obiectiv este sa achizitioneze participatii.

## Natura Grupului

Influenteaza comportamentul si scopurile urmarite de companiile care fac parte din acest grup.

Este necesar sa se evalueze natura companiei principale:

Public/Privat = Bazat pe natura subiectului economic si juridiciar

Financiar = relatia dintre companiile-filiale si holding are o natura financiara, executand diferite tipuri de activitati

Economic = relatia dintre companiile-filiale si holding are o natura economica/tehnica, la diferite niveluri de productie

Integrare orizontala = companiile desfasoara activitati omogene in acelasi sector

Integrare verticala = companiile desfasoara activitati complementare, care sunt diferite parti ale aceluasi ciclu productiv

Conglomerat = companiile opereaza in sectoare diferite

## C

### Totusi, cine conduce grupul?

In cazul in care sunt detinute multe actiuni, este necesar sa se defineasca nivelul de control real.

#### 1) Parghia actiunilor

Relatia dintre capitalul actionar total si cel investit de catre holding. Permite actionarului majoritar sa detina o parte din actiuni care sa fie inferioara partii voturilor controlate in compania-filiala, datorita capitalului actionarilor minoritari. In consecinta, parghia actiunilor sporeste valoarea pachetului de actiuni majoritare intr-un holding (votul detinatorilor lor fiind cel care controleaza intregul capital din grup) comparativ cu un numar simliar de actiuni detinute de un actionar minoritar.

Un astfel de efect este obtinut si in companii ce emit actiuni fara drepturi de vot sau cu drepturi de vot multiple.

#### 2) Parghia creditului

Exprima proportia capitalului partilor terte (adica pasivul) mobilizat de capitalul net al holding-ului.

## D

### Situatia Financiara Consolidata

Trebuie sa fie prezentata de orice "entitate de control" sau de o entitate ce controleaza una sau mai multe companii.

Trebuie sa fie intocmita respectand "principiile de contabilitate" :

-IAS/IFRS (International Account Standard/International Financial Reporting Standards), folosit in peste 110 tari (inclusiv in UE)

(<http://www.iasplus.com/en/standards>)

-US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), folosit in SUA.

Ca si orice alta situatie financiara, efectele contabile ale unei operatiuni vor fi observate in momentul maturitatii sale economice si NU in acela al manifestarii monetare (principiul contabilitatii de angajamente). Se considera "grupul de companii" ca o singura entitate si ea inregistreaza numai relatiile dintre "grupul de companii" si sistemul economic extern.

Companiile care trebuie considerate pentru redactarea "Situatiei Financiare Consolidate" fac parte dintr-o "zona de consolidare".

Toate acele capitole care reprezinta operatiuni intre companiile grupului sunt eliminate:

- datorii si credite intre grupurile companiei;
- achizitii sau vanzari de bunuri si servicii intre grupurile companiei;
- dobanzi si dividende legate de operatiuni desfasurate in contextul grupului ;
- participatii in companii ale grupului si fractiunile de active nete ale acestora.

## **D.1**

### **Amploarea consolidarii**

“Amploarea consolidarii” cuprinde toate acele companii de al caror bilant trebuie tinut seama cand redactam “situatia financiara consolidata”.

Compania principala trebuie sa prezinte un “bilant consolidat” care cuprinde toate companiile ce se afla sub controlul acesteia (controlate, filiale).

Controlul se refera la puterea companiei principale de a determina deciziile administrative si de conducere ale unei companii si sa obtina beneficii relative (un concept care a fost re-definit si extins incepand cu 2013).

Holding-ul trebuie sa-si consolideze toate companiile nationale si straine, fara deosebire de activitate.

### **Analiza amploarei consolidarii**

Definirea amploarei consolidarii:

- permite definirea activitatii de baza a grupului;
  - ofera informatii in legatura cu complexitatea, natura, legaturile internationale, nivelul de integrare si gradul de eterogenitate al activitatilor desfasurate.

Studiul evolutiei sale da posibilitatea evaluarii deciziilor strategice ale holding-ului, in materie de:

- achizitii, dezvoltare/abandonare a zonelor strategice de afaceri
- schimbari la nivelul companiei si/sau al integrarii financiare.

## **E**

### **Intrebarile care trebuie sa ne ghideze cand citim o situatie financiara :**

Grupul creste sau este in declin?

Cresterea/declinul este de natura “operativa” (vanzari, venit) sau “structurala” (investitii, operatori...)?

In general, grupul produce bogatie?

Care este contributia diferitelor verigi de conducere (afaceri de baza, conducerea atipica, conducerea financiara, conducerea extraordinara)?

Care este performanta economica a numeroaselor segmente (geografice si/sau de afaceri) ale Grupului?

Unde creste/descreste? Unde castiga/pierde?

Care este performanta actiunilor pe piata la nivelul numeroaselor segmente?

Care este performanta investitiilor Grupului? Ele sunt de natura industriala sau financiara?

Au existat dezinvestitii semnificative? Care?

Au fost achizitionate participatii in noi companii?

Au fost vandute participatii in companii?

Care sunt pasivele Grupului?

Care este natura pasivelor (investitii, achizitii, lipsa de bani lichizi, fond auto-alimentat scazut ...)?

Care este rolul mijloacelor puse la dispozitie de catre asociati?

Activitatea de afaceri de baza a Grupului produce fluxuri de numerar?

Falsifica datele contabile?

Care este evaluarea noastra in legatura cu "sanatatea" Grupului in materie de:

- soliditate
- rentabilitate
- eficienta
- lichiditati
- crestere

## F

### **Analiza Situatiei Financiare**

Evident, acestea sunt intrebari semnificative si mai exista alte sute de astfel de intrebari ce se pot pune pe marginea situatiei financiare a unui Grup.

☺ Ganditi-va la analiza fundamentala ca la o cutie de instrumente care sa va ajute sa raspundeti la aceste intrebari.

☺ Importanta rolului: uneori am putea avea nevoie de experti externi

☺ Analiza unei Situatii Financiare este o operatiune complexa ce utilizeaza in special tehnici de analiza cantitativa, cu care se fac studii ale situatiilor financiare (comparatie de cifre in timp si spatiu) cu scopul de a obtine informatii asupra conducerii si asupra companiei

☺ Prin intermediul analizei de buget comparative a diferitelor elemente disponibile, putem sa ne formam o idee despre sanatatea companiei.

☺ Prin reelaborarea situatiilor financiare, pot fi stabiliti multi indicatori.

O analiza a Situatiei Financiare este o operatiune complexa care utilizeaza in special tehnicile cantitative de elaborare de date, cu ajutorul carora se efectueaza studii asupra situatiilor financiare (comparatie de cifre in timp si spatiu) cu scopul de a obtine informatii asupra conducerii si asupra companiei. Prin analiza

comparativa de buget a diferitelor elemente disponibile putem ajunge la o interpretare a sanatatii companiei. Prin reelaborarea situatiilor financiare, pot fi stabiliti multi indicatori.

Iata de ce calcularea indicatorilor de bilant necesita o buna cunoastere a tehnicilor de clasificare a acestor indicatori.

Este prea complicat pentru un scurt glosar!

Sa luam in considerare cifrele furnizate de companii, insa sa incercam sa intelegem semnificatia lor.

Cititi mereu notele explicative la situatia financiara. Ele furnizeaza informatii mai detaliate asupra unei serii intregi de cifre raportate in cele 3 situatii financiare.

## G

### O scurta explicatie a indicatorilor de bilant

Nici un indicator in general nu are inteles de sine statator, ci trebuie comparat mereu cu altceva:

cu acelasi indicator din anul precedent;

cu acelasi indicator din medii similare;

cu acelasi indicator din zone geografice diferite.

Acestia sunt deci indicatori generici, care pot da o idee, insa trebuie sa fie considerati cu mare grija.

In anumite cazuri este posibil sa dea indicatii generice.

**Marja Structurala** (puterea capitalului) – Patrimoniul net – Active fixe (informatii despre: amploarea activelor fixe cu capital propriu, capitalizarea companiei,

$$\text{Indicator de structura primara} \Rightarrow \frac{\text{Valoarea Neta}}{\text{Capitalul net, totalul activelor fixe}} > 1$$

**Testul Acid** (Acid Test, Solvabilitate– Lichiditate): indicator de solvabilitate imediata –

$$\text{AT} = \frac{\text{Lichiditate imediata}}{\text{Pasivitati pe termen scurt}} =$$

**Lichiditatea rapida (Quick Ratio):** (important este sa fie pozitiva, intrucat valorile negative reflecta o capacitate dezechilibrata de a face fata datorilor )

$$\text{QR} = \frac{\text{Lichiditatea imediata si intarziata}}{\text{Pasivitati actuale}} > 1$$



## Raport de Independenta Financiara

$$\text{RIF} \Rightarrow \frac{\text{Capitalul Net}}{\text{Totalul Activelor}} > 25\%$$

## Indicatorul Parghiei Pasivelor:

$$\text{PARGHIA} = \frac{\text{Capitalul propriu} + \text{Partea terta}}{\text{Capital propriu}} =$$

## Grafic:

<b>Parghia = 1</b>	<b>Independenta financiara (nu se au datorii)</b>
<b>1,5 &lt; parghie &lt; 2</b>	<b>Situatie financiara buna</b>
<b>2 &lt; parghie &lt; 3</b>	<b>Situatia financiara incepe sa fie dezechilibrata</b>
<b>Parghia &gt; 3</b>	<b>Structura financiara dezechilibrata</b>

Nu exista nici o bagheta magica pentru a evalua sanatatea companiei numai din nivelul ei de debite, insa putem spune ca, in medie, daca valoarea acestui indicator se plaseaza intre 1 si 2, compania se afla intr-o forma de echilibru in ce priveste sursele sale de finantare. Daca insa nivelul depaseste 2, compania va trebui considerata sub-capitalizata (adica propriul capital este insuficient).

Cu cat indicatorul este mai mare, cu atat mai mare este si greutatea debitelor. Ceea ce inseamna a fi dependent de credite externe (credit crunch).

## Analiza rentabilitatii Grupului

Esentiala pentru durata si autonomia unui Grup.

**Indicatorii de Rentabilitate** permit sa se analizeze capacitatea companiei de a produce profit si de a genera resurse.

Acesti indicatori sunt folositori atat de catre investitori, care isi pot calcula castigul economic al investitiei lor, cat si in general pentru analizarea increderii in companie, atribuindu-i o evaluare specifica.

Indicatorii de Rentabilitate Ridicata pot insemna ca bogatia creata si distribuita Factorului Capital este facuta in detrimentul Factorului Forta de Munca, considerat fiind doar ca un cost si nu ca o resursa.

### **ROI (Rentabilitatea Investitiilor) – Activitatea principala**

Indicatorii de Rentabilitate reprezinta rentabilitatea activitatilor principale in comparatie cu investitiile facute.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Venitul Operativ}}{\text{Utilizari totale}} \%$$

*ROE (Return on Equity – adica Rentabilitatea Capitalului, eficienta si eficacitatea generale) = Rentabilitatea capitalului investit*

Ne spune cat se castiga din € 100 de capital investit in companie de catre asociati.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Capital propriu}} \%$$

### **ROS (Return on Sales, Rentabilitatea Vanzarilor)**

Exprima procentajul de venit brut in masurat ca rezultat operativ a 100 de vanzari nete. Acest indicator e cu atat mai satisfacator cu cat e mai ridicat. ROS sporeste cu cat veniturile cresc iar costurile scad. (ATENIE! Aici forta de munca este un COST...pentru noi este o RESURSA).

$$\text{ROS} = \frac{\text{Venit Operativ}}{\text{Utilizari totale}} \%$$

### **ROT (Return on Turnover) Rentabilitatea Cifrei de Afaceri**

Exprima nivelul utilizarii structurii si cat de **dinamica este compania pe piata**. ROT exprima numarul de ori de cate capitalul investit se reintoarce sub forma de vanzari intr-un an administrativ. Daca indicatorul este 12, atunci insemna ca investitia de capital se reintoarce sub forma de vanzari o data pe luna. Acest

indicator creste daca capitalul investit este egal, in relatie directa cu cresterea volumului vanzarilor.

ROT = Venituri din vanzari

----- %

Total uses

**Capitalul de Lucru Net (Net working capital)** (activele circulante – pasivele actuale): este important in companiile care au depozite si stocuri de marfa. Daca este excesiv de pozitiv: lipsa de rotatie in depozite, probleme in recuperarea creditelor de client, gestionare gresita a numerarului).

Capitalul de Lucru masoara atat eficienta companiei, cat si sanatatea ei financiara pe termen scurt.

Capitalul de Lucru este calculat astfel:

Capitalul de Lucru = Activele Actuale – Pasivele actuale

Arata daca o companie dispune de active suficiente pe termen scurt ca sa-si acopere datoriile pe termen scurt.

Orice indicator sub valoarea 1 indica un capital de lucru negativ. Pe cand un indicator peste 2 inseamna ca compania nu investeste activele in exces. Multi considera ca un indicator cuprins in tre 1.2 si 2.0 este suficient. Este cunoscut si sub denumirea de "capital de lucru net".

• *daca valoarea este mai mica decat 1 atunci este vorba despre un capital de lucru negativ.*

• *un capital de lucru avand o valoare ridicata nu este intotdeauna un lucru bun, intrucat ar putea indica faptul ca exista un inventar prea mare sau ca compania nu isi investeste numerarul in exces.*

## Analiza Productivitatii

Ce inseamna productivitatea muncii? Pentru companii, se defineste ca o formula cantitativa simpla. Dar, din punctul de vedere al lucratorului, este vorba despre mult mai mult. Ce influenta poate aduce fiecare linie de buget din punctul de vedere si in beneficiul fortei de munca? (de ex. bunastarea la locul de munca, siguranta acolo, echilibrul intre viata productiva si viata personala, formarea profesionala adecvata, gestionarea corecta a timpului etc).

Acesta este un subiect esential.

**Cifra de afaceri medie pe angajat = Incasari din vanzari**  
-----

**Numarul de angajati**

**Performanta factorului uman = Valoarea productiei (valoarea adaugata)**  
-----

**Numarul de angajati**

**Costul mediu pe angajat =**                      **Costul fortei de munca**  
-----  
**Numarul de angajati**

**Incidenta factorului uman =**                      **Costul fortei de munca**  
-----  
**Incasari din vanzari**

#### **Costul Veniturilor:**

Un indicator folosit de catre banci, prezinta relatia dintre costurile operative (spre ex. cheltuielile administrative, cheltuielile pentru angajati si proprietati) si marja de castig.

## **H**

### **“Termeni ai companiei” Situatia Financiara**

Active

Pasive

Capital

#### **Declaratie pe Venit**

Venituri

Cheltuieli

- **capital si rezerve**
- **capital actionar**
- **profit (pierderi) pe an**

**- profit operativ (sau pierdere) pe an -**

#### **Situatia Fluxurilor de Numerar**

Ilustreaza variatiile anuale:

- fluxuri de numerar din activitati operative
- fluxuri de numerar din activitati de investitii

- fluxuri de numerar din activitati financiare

### **Castiguri Operative**

Castigurile operative sunt un rezultat economic intermediar, denumit si venit operativ, marja operativa sau rezultat, si se refera numai la activitatea de baza a unei companii. Nu sunt deci legate de componentele de venit: financiar, extraordinar, fiscal.

**EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) este un indicator de rentabilitate care evidentiaza profiturile companiei bazate numai pe activitatea sa principala, fara sa considere dobanzile (management financiar), taxele (management fiscal) si nici deprecierea bunurilor si amortizarea. Indica si eficienta productiva a unei companii.

**Marja de castig:** este un element prezent in raportul economic al unei banci. Se bazeaza pe standardele IFRS/IAS si pe acordurile Basel si se defineste ca suma a castigurilor nete inainte de dobanzi si castigurile nete dupa dobanzi, si trebuie calculata fara sa se ia in considerare rezervele (de exemplu dobanzile de intarziere), cheltuielile operative si nici plata unor prestatori de servicii in outsourcing. Include insa platile facute la banca pentru asemenea servicii, dar exclude profiturile si pierderile cauzate de actiunile bancii, iar in cazul tranzactiilor neregulate sau extraordinare, si venitul ce deriva din asigurari.

**Economic Value Added, EVA** (Valoarea Economica Adaugata) este valoarea pe care factorii productivi folositi de companie, capitalul si forta de munca au "adaugat" la castigul extern obtinut, pentru a obtine o anumita productie specifica.

**Productivitatea:** in linii mari este relatia dintre rezultatul productiv obtinut si acela al unui sau a mai multor elemente folosite in procesul de productie.

### **Fluxul de Numerar**

Evidentiaza masura auto-finantarii companiei.

### **Valoarea Echitabila**

In mod normal valoarea echitabila este valoarea de piata. Chiar daca ar exista situatii in care pretul de piata nu ar corespunde cu Valoarea Echitabila, pretul de piata este in general acceptat.



**Unde pot eu gasi situatii financiare?**

**Website-uri oficiale**

<http://www.ebr.org/>