

РЪКОВОДСТВО

# ЕВРОПЕЙСКИ РАБОТНИЧЕСКИ СЪВЕТ

ВЪЗ ОСНОВА НА ОПИТА НА  
ЕРС НА DEUTSCHE BAHN AG И  
DEUTSCHE POST DHL GROUP



С финансовата подкрепа  
от Европейския съюз



# ПРАВНА ИНФОРМАЦИЯ

Документът е изготвен в рамките на проекта „Европейски работнически съвети и националното и местно ниво“. Проектът е получил финансова подкрепа от Европейския съюз под бюджетното заглавие „Информирание, консултиране и участие на представители на предприятия“. Информацията и възгледите, изложени в този доклад, отразяват тези на авторите. Европейската комисия не носи отговорност за какъвто и да е начин на използване на съдържащата се тук информация.

## АВТОР

Hellmut Gohde (TCi)  
H.Gohde@euro-br.eu  
www.euro-br.eu

## ИЗДАТЕЛ

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH  
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin  
Тел.: +49 30 3087526  
info@eva-akademie.de  
www.eva-akademie.de

## ВЪЗЛОЖЕНО ОТ ПРОЕКТНИЯ ПАРТНЬОР

Европейска федерация на транспортните работници (ETF)  
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
1000 Brussels, Белгия  
Тел.: +32 2 2854660  
etf@etf-europe.org  
www.etf-europe.org

## ОФОРМЛЕНИЕ

DreiDreizehn GmbH, Berlin  
www.313.de

## СНИМКИ

Deutsche Bahn EWC, Deutsche Post DHL EWC, Hellmut Gohde

© ноември 2019 г.

# СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР .....	4
РОЛЯТА И ЦЕЛТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ РАБОТНИЧЕСКИ СЪВЕТИ .....	6
ЮРИДИЧЕСКА ИНФОРМАЦИЯ .....	13
КОМПАНИИТЕ: ФАКТИ И ЦИФРИ .....	17
СПОРАЗУМЕНИЯТА ЗА ЕРС .....	19
ИЗБОРИ ЗА ЕРС .....	25
ПРОЦЕСЪТ НА ИНФОРМИРАНЕ И КОНСУЛТИРАНЕ .....	30
КАКВО МОЖЕ ДА БЪДЕ ПОСТИГНАТО: ДЕСЕТ ПРИМЕРА ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ .....	35
ТРАНСНАЦИОНАЛНИ ВЪПРОСИ .....	40
ЗАСЕДАНИЯ НА ЕРС .....	43
КОНФИДЕНЦИАЛНОСТ .....	51
ОФИСЪТ НА ЕРС .....	55
БЮЛЕТЕНИ НА ЕРС .....	59
УЕБСАЙТОВЕ НА ЕРС .....	60
МЕСТНИ МРЕЖИ: ПРИМЕРЪТ НА БЕЛГИЯ .....	62
ПОДКРЕПА ОТ МЕСТНОТО РЪКОВОДСТВО .....	64
ПОСЕЩЕНИЯ НА ОБЕКТИ .....	70
РОЛЯТА НА СИНДИКАТИТЕ .....	76
ОБУЧЕНИЕ .....	79
ЗАЩИТА .....	83
КАЗУСНО ПРАВО НА ЕРС .....	88
АКРОНИМИ .....	92

# ПРЕДГОВОР

Уважаеми читателю,

Европейският работнически съвет на Deutsche Bahn AG беше създаден през лятото на 2005 г. Този ход беше предизвикан от покупката на логистичната компания Schenker с нейните филиали в почти всяка европейска страна. През 2010 г. Schenker беше присъединена към DB Group от британския доставчик на обществени транспортни услуги Arriva. Броят на представителите в нашия ЕРС достигна до текущия си статус с 41 члена от 18 държави.

През 14-те години, изминали от основаването на Европейския работнически съвет, сме изпълнили редица проекти и сме провели множество обучителни дейности. Всяка една от тези мерки не само попълни пропуските в познанията ни, но и ни помогна като членове на ЕРС да се опознаем и да разберем един друг по-голяма степен.

Културните различия между нашите страни и различните системи на представителство на служителите бяха огромно предизвикателство пред нашата съвместна работа в ЕРС от самото начало. С течение на годините нашият Европейски работнически съвет се разви в мощен форум. Споразуменията, които сключваме с DB Group, се прилагат в цяла Европа и преминават отвъд правото на информиране и консултиране.

Тези успехи ни мотивират да продължим своите усилия. Една от нашите цели е да интегрираме по-добре членовете на Европейския работнически съвет с представителство на служителите на национално и местно ниво в отделните държави. Тук ни липсваше сътрудничество, главно поради липса на информация и осведоменост относно вариантите и правата на членовете на ЕРС.

Съвместният проект затвърди подхода ни.

Освен това имаме възможност да се запознаем по-обстойно със структурата и методите на работа на Европейския работнически съвет на Deutsche Post DHL и да получим нови идеи за работата ни в ЕРС на DB AG.

Бих искал да се присъединя към Елмар Калфелц и да благодаря на всеки, който участва в този проект, и съм доволен, че и двата Европейски работнически съвета получиха допълнителен опит от това сътрудничество, особено в съвместните семинари.

Това ни доведе стъпка по-близо до нашата обща цел за социална Европа със силно представителство на служителите на европейско ниво.



**Йорг Хенсел**

*Председател на Европейския работнически съвет  
Deutsche Bahn AG*

Уважаеми читателю,

Европейският работнически съвет на Deutsche Bahn AG (EPC) привлече вниманието ми, когато получи престижната награда за Работнически съвет на Германия за 2016 г. След това се свързах с председателя на EPC Йорг Хенсел, за да споделя и дискутирам нашия опит.

По време на разговора ни доста неща бързо се изясниха, като например колко малко знаехме за потока на информация между EPC и местното ниво. Освен това не бяхме сигурни как членовете на EPC комуникират със служителите в държавите, ако изобщо това се случваше – особено в държавите с представителни органи на служителите, които бяха неадекватно структурирани, ако такива изобщо съществуваха. Осъзнахме, че ни липсва достатъчно информация за това как, или изобщо дали, информацията се генерира на местно ниво от тези членове на EPC, които са с транснационална важност и затова от изключителна значимост за нашата работа в EPC. Беше обсъдена и друга ключова точка. За да изпълняват своите задължения, членовете на EPC имат право да споделят и обменят информация със служители и техните представителни органи в рамките на страната. В същото време това право предполага отговорност.

От тези размишления се роди идея да разработим проект, който да анализира текущата ситуация и да намери решения за оптимизиране, както на потока от информация и комуникации между членовете на EPC и висшето ръководство на EPC, така и за съвместната дейност между членовете. Проектът цели също да подобри споделянето на информация със служителите, както и взаимодействията с местни представителни органи на служителите от една страна и представителите на местния работодател от друга.

Тъй като трите основни действащи лица в процеса на информация и комуникации са самите членове на EPC, работодателят и представителните органи на служителите, планът на проекта включва анализа на документите, анкета сред всички членове на EPC от двете компании и над 40 частично структурирани интервюта. Междинните резултати бяха обсъдени подробно в три семинара с членове на EPC, представители на профсъюзи и представители на работодателя.

Това ръководство е резултатът от нашия двугодишен проект. Надяваме се да се окаже полезен не само за двата Европейски работнически съвета, включени в проекта, но и за всички други Европейски работнически съвети – нека той бъде отправна точка за ежедневната им работа в EPC!

Изявявам благодарност към Европейската комисия и партньорите за тяхната подкрепа, към EVA-Akademie за провеждане на проекта и към всеки, който допринесе за неговия успех, като взе участие в интервютата и допринесе за дискусиите в семинарите.



**Елмар Калфелц**

*Председател на EPC  
Deutsche Post DHL Group*

# РОЛЯТА И ЦЕЛТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ РАБОТНИЧЕСКИ СЪВЕТИ

След стартирането на единен европейски пазар с Договора от Маастрихт през 1993 г. Европейският съюз гарантира свободното движение на стоки, капитали, услуги и работна ръка – „четирите свободи“ – на цялата територия на всички държави членки на ЕС. Общият пазар даде огромен тласък на европейската икономика и откри забележителни възможности за ръст за частния бизнес. Вследствие на това отпечатъкът на хиляди компании стана все по-международен. Ето един пример за илюстрация: в годините между 1986 и 1995 г. броят на трансграничните сливания и придобивания в ЕС се е утроил от 500 до 1650 на година.

Появата на единния пазар завари повечето представители на работниците – било то профсъюзи или работнически съвети – доста неподготвени да посрещнат предизвикателствата, произтичащи от европеизацията и настъпващата глобализация на икономиката. Въпреки че повечето трудови

организации приветстваха европейската интеграция по принцип, стана очевидно, че представителството на служителите, разчитащо единствено на местните закони и защита, ще стане безнадеждно по-незначително от глобално свързаните бизнес лидери.



Членове на ЕРС на Deutsche Post DHL провеждат кампания срещу национализма в предстоящите избори в ЕС.

Безброй представители на служителите на многонационални компании преживяваха някои от следните тенденции при появата на единния пазар:

- Все повече целите на компаниите се доминираха от чужбина и се определяха в международни офиси с местни мениджъри, изпълняващи големи решения, вместо да ги взимат. Така социалният диалог в страните често стана незначителен за бъдещия растеж и трудова заетост. Ключови решения за бъдещи перспективи и инвестиции често се вземат извън страната.
- Увеличената инвестиционна конкуренция ускори релокацията на производството към страни от ЕС с ниски разходи. Новите възможности за преместване на фабрики и услуги по целия континент и отвъд създадоха спирала от социален дъмпинг. Представителите на служителите се чувстваха задължени да се съгласяват със споразумения с по-неблагоприятни договорни условия, за да се противопоставят на заплахата от потенциално затваряне на фабрики и загуба на работни места.
- Непълната европейска интеграция създаде условия за многонационалните компании да увеличат усилията си при избягване на данъчно облагане. Генерираните приходи от много страни бяха прехвърлени към страни с нисък данък като Холандия, Люксембург или Ирландия чрез лихви, плащания за авторски права и други вътрешни за групировката плащания.
- Новата собственост и интернационализацията на управлението доведоха до ерозия на културата на доверено сътрудничество между представителите на служителите и ръководството. Лидерите с добра репутация бяха заменени от ново поколение унифицирани бизнес техници, често обучени в големи консултацияни фирми да преследват управленски цели като стойност за акционерите, като служителите бяха възприемани по-скоро за разходни фактори вместо човешки същества.

В своя анализ на ситуацията Жак Делор, председател на Европейската комисия (1985–1995 г.), твърди, че вътрешният пазар няма да е достатъчен, а ще има нужда и от създаване на **Социална Европа**. В известната си реч на Конгреса на профсъюзите (TUC) във Великобритания г-н Делор заключава:

**»Притесняваме се за объркването и раздразнението на работниците, които трябваше да понесат болезнени решения, без да получат информация – както би изисквало елементарното уважение – за проблемите и плановете на компаниите, без да им бъде дадена възможност да изразят възгледите си, а още по-малко шанс да се подготвят за промяна в своите обстоятелства... Това е ахилесовата пета на една общност, която е криворазбрана, лишена от масова подкрепа. Социалните измерения са неразделна част на европейското начинание.«**

Европейският работнически съвет е в дневния ред на Европейския съюз от доста време. През 1994 г. след повече от десетилетие противоречиви дебати, Европейският съюз се съгласи на Директива на ЕС, улесняваща създаването на ЕРС. Съображенията на Директивата излагат основната цел на ЕРС:

**»В същото време трябва да се възприемат подходящи условия, гарантиращи правилното информироване и консултиране със служителите на предприятия с общностно измерение, когато се вземат засягащи ги решения в страна членка, различна от тази, в която са наети на работа.«** (Директива 1994/45/ЕС)

## Европейски Пионери: ЕРС на Gillette

Един от първите ЕРС беше основан от служителите на компанията „Gillette“ с централен офис в САЩ, която сега принадлежи на империята „Procter & Gamble“. В края на 90-те години на 20-ти век генералният директор на берлинската фабрика е имал лесна задача. Когато е искал да накара служителите да работят редовно в събота, така че новите скъпи машини да се използват по-добре, той е приложил лесен трик: обявил сред работната сила, че колегите от други три европейски фабрики на „Gillette“ вече са се съгласили да удължат работното си време. В Берлин членовете на работническия съвет са щели да се съгласят на тази стъпка, за да запазят работата си. И направили именно това. Но не са имали представа, че „Gillette“ не са произвеждали бръснарски ножчета в събота на никой друг от останалите обекти в Испания, Франция и Великобритания. Ръководството е измамilo работниците. Причината за успеха му: комуникацията и влиянието на работническите съвети и синдикатите приключвала пред вратите на фабриката или в крайна сметка – на националната граница. Корпоративното ръководство от

друга страна прилага транснационални корпоративни стратегии. И въпреки това, след толкова много отстъпки, членовете на работническия съвет се усъмнили и се свързали с колегите си в другите държави. Чрез контактите си те разбират, че ръководството е измамilo останалите страни с подобни аргументи. Не след дълго членовете на работническия съюз на „Gillette“ от Испания, Франция и Германия се срещат по време на отпуската си с гостоприемството на Католическата църква. В зрелищно изпълнение работниците на „Gillette“ изкачват най-високият европейски връх Монблан и развяват флаг срещу социалния дъмпинг.

Ръководството не било впечатлено в началото и отказало подкрепа или финансиране, но не могли да завъртят обратно колелото на историята. Ражда се един от първите ЕРС. Не трябва да забравяме, че законните права на ЕРС не са даденост, а се основават на смелостта на ранните пионери като членовете на работническия съвет на „Gillette“.



Членове на ЕРС на Deutsche Bahn в Европейския парламент в Брюксел с членове на Европейския парламент: Великобритания трябва да „ОСТАНЕ“ в ЕС и поне в ЕРС.



# Какво може да направи един Европейски работнически съвет

Според дефиницията в закона ролята и целта на ЕРС са първо и преди всичко да бъдат информирани и консултирани от ръководството относно транснационални въпроси. На практика ролята може да излезе отвъд правния минимум и често обхваща следните дейности:

## Информиране

Знанието е сила! Чрез редовен контакт с повечето членове на висшето ръководство на една компания, членовете на ЕРС могат да научават директно от източника и да получават информация от първа ръка за дейността. В зависимост от качеството на информацията ЕРС може да служи като система за

ранно предупреждение в очакване на промяна. Проактивните представители на служителите са много по-подготвени в разговорите си с ръководството в своите държави, тъй като са добре информирани – а понякога дори по-добре от местните си управители.

## Нефилтрирана обратна връзка

Един зрял ЕРС не ограничава ролята си само до задаване на въпроси. Членовете предоставят мнение, съвети, твърдения и препоръки към ръководството. ЕРС не може да наложи възгледите си върху ръководството, но може да ги накара да слушат. Висшето ръководство със сътруднически стил на управление дори оценява възможността да разсъждава върху проблеми, идващи от производствените работници. Ръководството на средно ниво може да се поколебае да изкаже мнението си на срещи с висшето

ръководство, но ЕРС може да адресира трудни и чувствителни теми с лекота. Те могат да предизвикат бизнес лидерите да преразглеждат или дори да променят плановите си, за да се избегне вреда за служителите и цялата компания. Някои ръководители съобщават, че задължението да представят плановете си пред служителите дори е подобрило самия проект и е увеличило старателността, необходима за постигане на оправдани решения.

## Сътрудничество между колеги

Членството в ЕРС се превръща във фантастична възможност да научим повече за Европа и компанията, за която работят членовете на ЕРС. Много предизвикателства на местно ниво може да са със сходен характер и може да е полезно техниките за разрешаване на проблеми от една страна да се изпробват и в други страни. Не е необходимо да изобретяваме отново колелото. Учейки се един от

друг, членовете на ЕРС може да станат по-ефективни в представянето на своите колеги на местно ниво. Дори и да не е част от официалния дневен ред, членовете на ЕРС могат да използват познанията и контактите си, за да запазят и подобрят договорните условия на служителите, които представляват на местно ниво.

## Подобряване на социалните стандарти

Социалното законодателство в Европа е прерогатив на националните правителства и парламенти и в голяма степен ще си остане такова. При липсата на обвързващ европейски законодателен рамков договор, ни предстои дълго и трудно пътуване към хармонизирането на социалните стандарти на фирмено ниво. Въпреки това, огромните различия в социалната защита, например в случая на колективните съкращения в цяла Европа, не са оправдани

и повдигат етични въпроси. ЕПС могат да доведат тези проблеми до вниманието на ръководството и да насърчат осведомеността относно придържането към определени минимални правила за достойнство и уважение в цялата компания. Редица ЕПС са допринесли за корпоративната социална отговорност на своята компания и дори са подписали рамкови договори в сътрудничество с други социални партньори.

## Потвърждение на слухове

Представителите на служителите често са с впечатлението, че не са добре осведомени и изпитват липса на прозрачност. От друга страна те трябва да проверяват дали новините и посланията, обикалящи наоколо, са фактически точна и надеждна информация. ЕПС предлага възможност за кръстосана проверка и потвърждение на истината зад слуховете: дали наистина е вярно, че някой обект

ще бъде закрит? Ще се инвестира ли в нови технологии? Дали наистина нашият национален мениджър е бил инструктиран от централния офис да е по-пестелив със заплатите или това е негово собствено решение? Някои членове дори хвалят своите ЕПС като вид детектор, който различава фактите от преднамереното погрешно докладване.

## Ескалиране на местни конфликти

Въпреки че по закон ЕПС е орган за транснационално информиране и консултиране, те предлагат възможности за адресиране на местни въпроси, ако е необходимо, доколкото те са с определен мащаб. Тези въпроси могат да се адресират извън обекта, извън формалния дневен ред на ЕПС. Съществуват добри примери от практиката, в които ЕПС са служили като вид канал за съобщаване на

нередности, особено в случай на местно нарушение на трудовите закони или етични кодекси на компании. В случай на предполагаемо нарушение членовете на ЕПС могат в идеалния случай да повдигнат въпроса пред председателя на ЕПС конфиденциално, за да разберат какви форми на подкрепа могат да се използват.

## Солидарност

„Единството е силата ни, в разединението — провалялт.“ Членовете на ЕПС могат да се подкрепят помежду си, както и своите колеги у дома, в трудни моменти. ЕПС са подкрепяли колеги в страни извън Европейския съюз в битката им за човешки права, справедливо заплащане и признание за техните

синдикати в редица случаи. Например, на една от срещите с генералния директор ЕПС на Deutsche Post DHL повдига въпроса за мизерните условия на живот и труд на служителите на DHL в Индия и призовава за сътрудничество с техния синдикат.



Комуникацията  
е от ключово  
значение!  
Публично  
представяне на  
ЕПС на Deutsche  
Bahn

## За какво не е Европейският работнически съвет

Въпреки всички предимства, споменати по-горе, ЕПС са предмет на определени ограничения. Тези ограничения могат да бъдат честно признати и обяснени на служителите, за да се избегнат фалшивите очаквания и надежди относно „властта“ на ЕПС.

### Участие във вземането на решения

В няколко европейски страни местните работни съвети или синдикати имат законното право да наложат вето върху определени решения на ръководството. На ръководството се налага да преговаря и да се договори с представителите на служителите, преди плановете да бъдат приложени на практи-

ка. В сравнение с този модел ЕПС са относително слаби, тъй като тяхната роля е ограничена само до информиране и консултиране. Окончателното вземане на решения остава прерогатив на централното ръководство.

### Колективно договаряне

Няма съмнение, че договарянето на надниците и заплатите ще остане проблем за местните представители на служителите и/или отделните служители още дълго време. По закон ЕПС няма компетентност да договаря заплащане. Дори да е позволено по закон, разнообразието от социални и икономически стандарти в Европа би създавало огромни препятствия за

определяне на съвместно договорени цели. Трябва също така да се вземе под внимание, че ЕПС биха разполагали с малко законни възможности (напр. без право на стачкуване) за убеждаване на ръководството в курса на потенциално преговаряне или договаряне.

### Замяна за местната консултация

ЕРС може от време на време да играе поддържаща роля в разрешаване или посредничество в местни конфликти. Въпреки това, той не може като цяло да компенсира липсата или слабостта на представителство на служителите в рамките на държавите. Много важни въпроси, засягащи служителите, ще останат предмет на вземане на решения от местното ръководство. Ако тези теми бъдат повдигнати на срещи

на ЕРС, колеги от други държави може да предложат съдействие, утеха и насърчение, но по принцип ЕРС не може да се намесва в тези въпроси. Членовете на ЕРС, които са изцяло отдадени на благосъстоянието на колегите в други държави, винаги биха търсили начини, по които може да се установи или затвърди месното представителство на служителите.

### Индивидуално недоволство

ЕРС е орган, който представлява колективните интереси на служителите. Тези въпроси трябва да имат определен мащаб по отношение на броя на засегнатите хора. Няма установен праг за минимален брой на служителите, които са засегнати, тъй като броят

на служителите е различен в различните държави. Въпреки това, случаите, засягащи индивидуални лица, не отговарят на критериите за дискусии в ЕРС освен ако не служат за илюстриране на проблем, свързан с по-голям брой служители.

### Кариерно развитие на отделни служители

Понякога се наблюдава явление, при което служители се кандидатира за избори за ЕРС, тъй като се стремят да разширят собствената си лична мрежа в компанията или да увеличат собствените си работни възможности. Съществуват доказателства, че някои членове на ЕРС са инструктирани от пре-

ките си началници да се присъединят към ЕРС по професионални причини. Очевидно е, че този подход би представлявал злоупотреба с членството в ЕРС и би причинил истински конфликт на интереси за въпросния член на ЕРС.

# ЮРИДИЧЕСКА ИНФОРМАЦИЯ

## Директивата за ЕРС

ЕРС са правно основани на Директивата за Европейските работнически съвети (Директива 2009/38/ЕО<sup>1</sup>). Директивата се отнася за всяка от настоящите 28 страни членки на Европейския съюз, но и обхваща членовете на Европейското икономическо пространство (ЕИП), които – по време на тази публикация – са Норвегия, Исландия и Лихтенщайн. Директивата за ЕРС не се отнася за Швейцария. Участието в ЕРС на държави извън ЕС и/или ЕИП се допуска само по споразумение на фирмено ниво. Когато ЕРС на Deutsche Post DHL беше основан през 2003 г., например, страните се договориха относно участието на осем страни от Централна и Източна Европа, въпреки че тези страни все още не бяха членки на ЕС по това време. Страните се споразумяваха също да вземат под внимание доброволното включване на Швейцария, ако швейцарските служители пожелаят това. Засега не е получена такава молба.

Всяка страна членка на ЕС/ЕИП трябва да транспонира Директивата за ЕРС в собственото си законодателство, което позволява на тези страни известна гъвкавост. В зависимост от местната култура и традиции Директивата се транспонира или чрез изменения в трудовия закон на конкретната държава, чрез национални колективни договори на социалните партньори или чрез действителен закон за ЕРС.<sup>2</sup> Трябва да се подчертае, че националните закони за ЕРС са отделни от онези местни закони, регламентиращи работата на представителите на служителите на местно ниво.

## Споразуменията на ЕРС задават правила на играта

Приемането на Директивата за ЕРС през 1994 г. бележи предварителния край на дълъг и противоречив дебат относно правната рамка за Европейските работнически съвети. Над 20 години Европейският съюз цели да преодолее различията в законите, според които служителите се представляват от работнически съвети и/или синдикати в рамките на различните държави. По време на този дебат става ясно, че няма обща основа за споразумение как културата на една държава да служи като модел за

подражание за работата на ЕРС. В крайна сметка страните членки на ЕС достигат компромис, като позволяват на всяка многонационална компания в обхвата на Директивата да създаде свои собствени специфични фирмени договори за работата на техния ЕРС. Тези правила трябва да бъдат изложени в законно обвързващ договор (Споразумение за ЕРС), съгласуван от централното ръководство и представителите на служителите, които са част от специална група за преговори (СГП).

<sup>1</sup> За пълния текст на Директивата вижте: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

<sup>2</sup> Всички закони за транспониране на Директивата за ЕРС могат да бъдат намерени тук: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagelD=211>

Европейският закон предоставя сравнително малко насоки за съдържанието на такива споразумения за ЕРС, но задава правилата и процедурите, според които трябва да се договори валидно споразумение. По принцип почти всеки краен резултат от преговорите се счита за правно съответстващ на Директивата, доколкото двете страни – ръководството и представителите на служителите – са приели изхода от преговорите.

Знанията и уменията за преговаряне на представителите на служителите играят важна роля за постигане на задоволително споразумение. Особено в ранните години на Директивата ръководството и техните адвокати са били доста по-добре подготвени и са имали повече ресурси да насочат преговорите към споразумения за ЕРС, които не включват значими права за служителите. Много споразумения са били нефункционални по отношение на ефективното представяване на служителите и са довели до значително недоволство сред членовете на ЕРС. Някои от тези стари споразумения все още са в сила и днес и създават големи пречки за договаряне на прекратяването им.

## EWC LEGAL BACKGROUND

EWC Directive  
22/09/1994

Recast Directive  
06/05/2009

Transposition into  
national laws  
22/09/1996

Extended to a total of 31 countries

Country laws revised in 2009 – 2011

Directive applicable in all Member States

Company Agreements

Or Subsidiary Requirements

## Само един ЕРС за компания

По молба на служителите всяка многонационална компания със значителен размер има правно задължение да създаде ЕРС на ниво „Контролиращо предприятие“, което обикновено се счита за главната компания. Дори в големи и диверсифицирани корпорации няма законно право за създаване на

няколко ЕРС в различните бизнес подразделения. За илюстрация, след придобиването на Exel от Deutsche Post DHL и Arriva от Deutsche Bahn, двата предишни ЕРС на Exel и Arriva EWCs се сливат в съществуващите структури на ЕРС на придобиващите компании.

## Фокус върху вътрешния закон за ЕРС на компанията

Всяка компания, основаваща ЕРС, трябва да спазва законите на страната, в която се намира централното ръководство (обикновено централният офис) на компанията. В резултат на това ЕРС на Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL функционират според германския закон за ЕРС, наречен „Закон за европейските работнически съвети“ („Europäisches Betriebsrätegesetz“)<sup>3</sup>. Всеки ЕРС спазва вътрешния закон за ЕРС на страната, където е регистрирана компанията. Arriva например е прилагала закона за ЕРС на Великобритания, докато ЕРС става част от ЕРС на Deutsche Bahn в хода на придобиването

през 2010 г. По подобен начин бившата независима логистична компания Exel функционира според закона за ЕРС на Великобритания, до момента, в който Deutsche Post DHL купува компанията през 2005 г. Въпреки че може да има значителни различия в националните закони за ЕРС, тази специфика се отнася предимно за процедурите за основаване на ЕРС и за начина, по който може да се разреши правен спор между ЕРС и ръководството. За ежедневните дейности на членовете на ЕРС националният закон като цяло има по-малка значимост, отколкото самото споразумение за ЕРС.

## При непостигане на споразумение за ЕРС да се прилагат „субсидиарни изисквания“

Както беше обяснено по-горе, Директивата за европейските работнически съвети поставя акцент върху споразуменията на компанията за регулиране на правата и задълженията на членовете на ЕРС. Но какво се случва, ако ръководството и представителите на служителите не постигнат съгласие или ако компанията откаже да участва в преговори? За тази цел европейската Директива предоставя резервен сценарий, наречен „субсидиарни изисквания“. Тези условия се прилагат, ако:

- а) централното ръководство откаже да започне преговори в рамките на шест месеца след молба за споразумение за ЕРС от страна на служителите; или
- б) след три години преговори без постигане на споразумение.

Субсидиарните изисквания установяват някои основни правила за работата на ЕРС като гаранцията за поне едно годишно пленарно заседание, правото за създаване на специална комисия или предоставянето на информация и консултация в случай на реструктуриране. Тези правила обаче остават относително неясни и предмет на противоречиви тълкувания и дори правни спорове. По тази причина субсидиарните изисквания никога не са се ползвали с особена популярност – дори сред ръководството или представителите на служителите. Те се отнасят за едва 2% от над 1000 работещи ЕРС, но въпреки това често служат като ориентир за договарянето на споразумения за нови ЕРС. Също така в Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL представителите на служителите и ръководството се договарят относно стандарти, които значително надхвърлят условията, установени от субсидиарните изисквания.

<sup>3</sup> Английската версия на германския закон за европейските работнически съвети може да бъде намерена тук. [https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory\\_framework/ebr-1645878](https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory_framework/ebr-1645878)

## Национален закон за ЕРС

Докато колективните права и задължения на ЕРС се регламентират предимно от споразумението за ЕРС, членовете на ЕРС подлежат и на конкретното национално законодателство, отнасящо се за ЕРС. Този вътрешен закон е предимно свързан с теми, по които споразуменията за ЕРС мълчат, или които се отнасят конкретно за такъв национален закон. В случая с Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL такава препратка към местния закон се прави особено по отношение на изборите, защитата, комуникацията, индивидуалното обучение и отпуск на членовете на ЕРС. Каквото и да постановява споразумението за ЕРС по горепосочените теми, то не може да има превес пред никакви национални права. Споразумението може да установи европейски минимални стандарти за всички държави, но не може да подронва силните права, където такива съществуват.



Гласът на делегатите от скандинавските държави (тук от Дания и Исландия) винаги се чува ясно на срещите на ЕРС на Deutsche Post



# КОМПАНИИТЕ: ФАКТИ И ЦИФРИ

## Deutsche Post DHL Group

### История

Deutsche Post DHL произлиза от Deutsche Bundespost, която в миналото е германската федерална държавна пощенска служба. През 1989 г. като част от процеса на приватизация Deutsche Bundespost се разделя на три дивизии за телекомуникации, поща и банкиране. През 2000 г. Deutsche Post AG става публично търгувана компания, ограничена от акции. От 1998 г. насам Deutsche Post

придобива акции на намиращата се в САЩ DHL International, което води до 100% собственост през 2002 г. Допълнителен неорганичен ръст е постигнат с течение на времето чрез различни придобивания на компании като Danzas, Van Gent & Loos, Nedlloyd, Ducros, Exel или UK Mail. Днес Deutsche Post DHL Group се счита за най-голямата логистична компания в света.

### Структура и дейности

Deutsche Post DHL Group е съставена от две главни дивизии: Post and Parcel Germany и DHL. Под търговската марка на DHL работят различни бизнес подразделения:

БИЗНЕС ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	Post and Parcel Germany	DHL Express	DHL Forwarding Freight	DHL Supply Chain	DHL eCommerce Solutions
ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ	Пощенски и колетни услуги в Германия	Експресна доставка и международен превоз	Въздушен, океански и сухопътен транспорт	Договорна логистика и решения	Международни колетни и електронно-търговски предприятия
СЛУЖИТЕЛИ В ЕВРОПА*	187 638	40 466	21 515	69 061	17 673

\* Брой служители за Европа 31 март 2019 г.

### Собственост

Deutsche Post AG е публично търгуваща се компания на Франкфуртската стокова борса и е включена в индекса DAX 30 (водещи компании в Европа). Германското правителство притежава най-големият процент акции (20,5% на 31 декември 2018 г.) индиректно чрез банка KfW. Останалите 79,5% от акциите са в свободно обръщение с основно институционални инвеститори като банки и инвестиционни фондове като Blackrock (6% акционерна собственост). Процентът на капитала, притежаван от частни акционери, е 12,7% през 2018 г.

### ФИНАНСОВА ЕФЕКТИВНОСТ

Приходи, 2018 г.:	61,6 милиарда евро
ЕБИТ 2018 г.:	3,2 милиарда евро
Стойност на компанията (пазарна капитализация/стойност на всички акции) 6/2019 г.:	33,7 милиарда евро

### ЦИФРИ ЗА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Общ брой служители глобално:	540 245
Служители в Европа:	345 940
Брой служители в Европа (без Германия):	127 812
Временни работници от агенции, Европа (FTE):	33 020

### ДЪРЖАВИ, ПРЕДСТАВЕНИ ОТ ЕРС

30 държави (50 членове)

# Deutsche Bahn AG

## История

Deutsche Bahn е създадена като съвместна компания от бившите разделени железопътни оператори на Западна и Източна Германия. Пет години след падането на Берлинската стена „Bundesbahn“ на Западна Германия и „Reichsbahn“ на Източна Германия се сливат.

Преди сливането държавно управляваният Bundesbahn вече е понесъл значителни загуби на стойност 22 милиарда евро дълг по време на обединението. От 1950 г. всяко ново правителство многократно създава комисии за намиране на изход от финансовата дилема на Bundesbahn. С интегрира-

нето на източногерманския Reichsbahn финансовата криза дори се задълбочава. Германското правителство отговаря с дерегулацията и въвеждането на пазарно-ориентирани структури за управление на разходите. От Deutsche Bahn се очаква да заработи парите си на пазара, вместо да получава субсидии от правителството.

Докато дейността на Deutsche Bahn е била основно концентрирана върху територията на Германия, компанията разширява европейският си отпечатък значително след придобиването на Schenker-Stinnes през 2002 г. и британската Arriva през 2010 г.

## Структура и дейности

Deutsche Bahn AG е съставена от три главни стълба с многобройни компании под тях:

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	Пътнически транспорт	Товарен транспорт и логистика	Инфраструктура
ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ	Германски и европейски услуги за мобилност	Логистични услуги по железопътни линии, земя, въздух и море	Железопътна инфраструктура в Германия
СЛУЖИТЕЛИ, ГЛОБАЛНО	105 485	104 659	54 507

От европейска гледна точка най-важните търговски марки на Deutsche Bahn са:

- Arriva (групира всички дейности по международен пътнически транспорт на DB Group),
- DB Cargo (групира европейският железопътен товарен бизнес на DB Group) и
- DB Schenker (предоставя логистични услуги за въздушен и океански товарен превоз, сухопътен транспорт и договорна логистика).

## Собственост

Deutsche Bahn AG е организирана като акционерна компания, като германското правителство е едноличният акционер. Предишните инициативи за приватизиране на компанията са прекратени.

## ФИНАНСОВА ЕФЕКТИВНОСТ

Външни приходи, 2018 г.:	44,02 милиарда евро
ЕБИТ 2018 г. (коригиран):	2,11 милиарда евро

## ЦИФРИ ЗА СЛУЖИТЕЛИТЕ (31 МАРТ 2019 Г.)

Общ брой служители глобално:	334 158
Служители в Европа:	303 898
Брой служители в Европа (без Германия):	97 049
Временни работници чрез агенции, Европа (FTE):	няма

## ДЪРЖАВИ, ПРЕДСТАВЕНИ ОТ ЕРС

18 държави (42 членове)

# СПОРАЗУМЕНИЯТА ЗА ЕРС: DEUTSCHE POST DHL

## Исторически данни

В началото на лятото на 2000 г. синдикатите и членовете на работническия съвет на Deutsche Post от цяла Европа се събират в град Кьонигсвинтер близо до Бон. Тази първа конференция на европейските служители на Deutsche Post е финансирана от Европейската комисия, за да се насърчи социалният диалог между представителите на служителите и ръководството на фирмено ниво. На конференцията е изразено силно желание от всички присъстващи да се установи редовен контакт между различните държави и да се поиска от ръководството на Deutsche Post да се основе Европейски работнически съвет.

На 14 август същата година Германският работнически съвет на компанията („Konzernbetriebsrat“) заедно с работническия съвет на дъщерната компания Nedlloyd Road Cargo от Люксембург и подкрепяните от Европейската федерация на транспортните работници (ETF), Union Network International (UNI) и германският профсъюз „ver.di“ подават искане до централното ръководство за инициране на преговори по споразумение за Европейски работнически съвет. Тези преговори започват в Брюксел в началото на 2001 г.

Процесът на преговорите настъпва в момент, когато компанията е в междинна фаза на процес на преход от бивша държавна компания в глобален играч. Различните култури на придобитите компании носят значителни предизвикателства както за ръководството, така и за представителите на служителите. Въпреки това преговорите завършват успешно в Милано (Италия) със споразумение, наречено тогава „Форум на световната мрежа на Deutsche Post“. През годините споразумението е било изменяно в редица случаи, като Споразумението за форума на DPDHL от 2012 г. е последната и обвързваща версия.

## Съвместен форум за Европейския работнически съвет?

По време на процеса на преговорите партньорите са в спор относно съставянето на европейския представителен орган: представителите на служителите споделят позицията, че Европейският работнически съвет в правилния смисъл на закона трябва да бъде създаден и съставен от независими представители на служителите, които да се срещат като ЕРС с централното ръководство, за да бъдат информирани и консултирани. За разлика от тях ръководството е вдъхновено от Европейския консултационен форум на DHL (ECF), който е наследен от DHL в резултат на

придобиването, и е предвиден като съвместен форум за мениджърите и представителите на служителите. Доклади от членовете на бившия ECF и анализът на техния опит, обаче, подсилват притесненията на представителите на служителите. Служителите са обединени около възгледа си, че съвместен форум без никаква автономия от страна на служителите не би послужил на целта им да се създаде значим орган за представляване на служителите.



Групова дейност  
в ЕРС на Deutsche  
Post DHL

С приближаването на установения по закон краен срок за преговорите и двете страни в крайна сметка постигат компромис, като създават съвместен форум (Форум на DPDHL) с два независими подчинени органа под него: Европейският работнически

съвет (ЕРС) и Европейският форум на ръководството (ЕФР). Въпреки че сложната структура на Форума на DPDHL е доста уникална, представителите на служителите осигуряват всички законови права, дадени на независимите ЕРС от европейския закон.

## Членство и брой места

От самото начало на преговорите представителите на служителите държат всяка и всички европейски страни да бъдат представени независимо от броя на служителите и отхвърлят предложения за въвеждане на минимални прагове или клъстерни държави с един комбиниран член на ЕРС. Според Споразумението всяка държава има право на поне един член във форума. По време на настоящата публикация 28 държави в ЕС имат право да бъдат представявани. Заедно с Норвегия и Исландия от ЕИП (Европейското икономическо пространство) членовете на ЕРС на Deutsche Post са от 30 европейски държави.

Предвид размера на бизнеса Споразумението за форума на DPDHL предвижда максимум 50 членове на ЕРС и още 25 представители на ръководството да бъдат номинирани за ЕМФ. На всеки четири години преди началото на новия мандат ръководството и ЕРС се договарят за изменен разпределителен фактор относно това как да се разпределят 50 мандата на ЕРС сред държавите. За щастие германските служители предлагат да ограничат своето членство до 8 членове на ЕРС, въпреки че процентът на германските служители надхвърля 60% от броя на служителите в Европа. Това позволява на други големи държави да избират един или повече допълнителни членове на ЕРС.

## Пленарни заседания

Докато европейският закон предвижда минимален стандарт от едно пленарно заседание на година, Форумът на DPDHL се събира два пъти годишно. Всяко заседание е структурирано в двудневен формат с отделни срещи на ЕРС и ЕФР на първия ден

и съвместно форумно заседание на втория ден, последвани от отделни дискуссионни сесии от двете подразделения в късния следобед на същия ден. По време на общото заседание централното ръководство обикновено се представлява от поне един

член на управителния съвет на Deutsche Post DHL. Централното ръководство трябва да информира Форума на DPDHL за бизнес развития, перспективи на компанията и подробен брой теми, изброени

в Споразумението. Консултацията се провежда въз основа на информацията, предоставена от централното ръководство, и въпроси, проблеми и твърдения.

## Специална комисия и бизнес комисии

В периода между пленарните заседания специална комисия с шест представителя от всяка страна (ръководството и ЕРС) се срещат поне два пъти годишно за административни въпроси, свързани с форума, като например съставяне на дневен ред и решение относно мястото на заседанията, на които също се провежда задълбочена консултация в случай на изключителни обстоятелства като транснационални релокации, закривания и придобивания. В допълнение са създадени съвместни бизнес комисии с три представителя от всяка страна, които да се справят със специфичните предизвикателства на подразделенията в Express, Supply Chain, Global Forwarding and Freight or Post&Parcel/E-Commerce solutions.

Споразумението за DPDHLF включва значителен брой допълнителни клаузи, някои от най-важните от които са както следва:

- Интерпретация и превод
- Право на комуникация със служителите
- Демократични избори на членове на ЕРС
- Финансови средства и ресурси
- Офис на ЕРС
- Право на подкрепа от външни експерти
- Право на обучение
- Работни групи
- Защита срещу дискриминация или несправедливо уволнение
- Право на платено време за работа в ЕРС

## Законно обвързващ договор

Споразумението за Форума на DPDHL установява формалните права и задължения на страните. Споразумението може да бъде прекратено от която и да е страна с установен период на предизвестие. В случай на разногласия относно интерпретирането на конкретни клаузи на Споразумението, Специалната комисия има задача да търси начини за приятелско разрешаване на проблемите. Ако не може да се постигне съгласие, всяка страна (ръководството или ЕРС) може да ескалира спора до трудовия съд. Тъй като Споразумението се регламентира от

германския Закон за Европейските работнически съвети („EBRG“), всякакви правни спорове попадат под юрисдикцията на трудовия съд на Бон. Разходите, направени по повод на правен спор, трябва да бъдат покрити от централното ръководство. От подписването на Споразумението през 2003 г. не са възниквали съдебни спорове.

# СПОРАЗУМЕНИЯТА ЗА ЕРС: DEUTSCHE BAHN

## Исторически данни

По време на въвеждане на законодателството за ЕРС в средата на 90-те години на 20 век, германската железопътна система все още не е завършила правната интеграция на западногерманската федерална железница (Bundesbahn) и източногерманската Reichsbahn. Процесът на интеграция поставя големи предизвикателства, което обяснява защо основаването на Европейски работнически съвет не е било приоритетен въпрос в дневния ред през тези години. Трябва също да се отбележи, че в исторически план Deutsche Bahn наема само много ограничен брой служители извън Германия в сравнение с други големи корпорации.

Ситуацията се променя драстично, след като ново-създадената Deutsche Bahn започва да придобива компании, работещи в многонационална европейска мрежа. Намерението е да се обслужват крупни клиенти чрез доставка на техните стоки до всички европейски държави. През 2002 г. Deutsche Bahn купува Stinnes AG, включително марката Schenker. С това придобиване Deutsche Bahn става истинска международна компания.

Служителите на Schenker вече са били част от Европейски работнически съвет под предишната собственост на германското електроразпределително дружество E.ON. Въпреки това, опитът на шофьорите на камиони и складови работници на Schenker с ЕРС на E.ON не винаги е бил положителен. Дневният ред на срещите на ЕРС се фокусира предимно върху теми, свързани с ядрени електроцентрали или цени на енергията, и остава малко място за транспортни и логистични проблеми.

След като E.ON решава да лиши Stinnes (Schenker) от права, представителите предимно на скандинавските служители са убедени, че е дошъл моментът за създаване на Европейски работнически съвет на Schenker. През лятото на 2005 г. представители на синдиката на Schenker от Швеция, Норвегия, Финландия и Дания се събират в Стокхолм и издават формално искане до ръководството за започване на преговори по Споразумение за ЕРС на Schenker.

Но скандинавката молба за ЕРС на Schenker е отхвърлена от централното ръководство, тъй като те не искат да допуснат създаване на различни ЕРС в рамките на Deutsche Bahn. Ръководството е на мнение, че вместо това служителите на Schenker трябва да станат част от по-широкия ЕРС на Deutsche Bahn.

## От ЕРС по закон до Споразумението за ЕРС

Инициативата за скандинавски ЕРС създава притеснения и сред членовете на Германския работнически съвет на компанията, които се опасяват, че може да не са с достатъчно представителство

в преговорите по отношение на бройката. Въпреки че съставляват болшинството от служителите, Германия би имала само четири места в СПГ. В крайна сметка скандинавското искане за преговори е



ЕРС на Deutsche Bahn

отхвърлено и вследствие на това по закон трябва да се създаде Европейски работнически съвет на Deutsche Bahn според субсидиарните изисквания на Директивата за ЕРС. По подобен начин, ЕРС, подкрепян от Европейската федерация на транспортните работници (ETF), дотогава „Споразумение за изпълнение“ за работата на новия ЕРС. Това споразумение междувременно се изменя и в крайна сметка става валидно Споразумение за ЕРС на 31 март 2012

г. Забележително е, че това Споразумение за ЕРС не само обуславя правата и задълженията на ЕРС и ръководството, но и признава Основните стандарти на труд на Международната организация на труда (МОТ) и в частност правата за формиране на свободни синдикати и правата на тези синдикати да договарят колективни споразумения за служителите. В допълнение, страните приемат текущите насоки на ОИСР за многонационални компании.

## Членство и брой места

Споразумението за Deutsche Bahn не задава минимални прагове за броя на служителите за една страна, които да бъдат представлявани в ЕРС. От всяка страна в Европейското икономическо пространство, в която Deutsche Bahn или дъщерна компания има работещо подразделение или част от предприятие, трябва да се делегира или избере минимум един представител на служителите за ЕРС. Ако в дадена страна работи и допълнително (второ) бизнес подразделение с поне 100 служители, трябва да има допълнителен представител за тази страна.

В страните с компания с повече от 10 000 служители трябва да се делегира или избере допълнителен национален представител. За следващи допълнителни 10 000 служители или част от тях трябва да има още един представител. Германия е представена от 12 членове в ЕРС. Няма заместници, които да бъдат избирани в ЕРС, и мандатът не е определен. Освен Форум на DPDHL, ЕРС на Deutsche Bahn е орган, съставен само от служители, и няма специална представителна структура на управление.

## Пленарни заседания и работни групи

ЕРС на Deutsche Bahn предвижда едно пленарно заседание на година и едно допълнително заседание, ако е необходимо и решено от ЕРС. На практика това води до две годишни пленарни заседания.

Пленарните заседания обикновено траят три дни, включително времето за пътуване и информация и консултация с централното ръководство на втория ден.

Всеки член на ЕРС автоматично спада към конкретен „работна група“, която комбинира всички членове на ЕРС от една дивизия. Постоянни работни групи са създадени за следните бизнес сфери:

- DB Arriva / Регионални пътнически транспорт
- Работна група на DB Schenker Rail
- DB Schenker Logistics

ЕРС може да делегира конкретни задачи на работните групи, включително информиране и консултиране. Работните групи се срещат редовно два пъти годишно, като всеки представител от ЕРС се кани на общо четири срещи в течение на годината.

## Управляваща комисия и председателстваща комисия

ЕРС се председателства от председател, който се избира от членовете на ЕРС. Заедно с три избрани заместници председателят формира председателстващата комисия и управлява ежедневната дейност на ЕРС.

В допълнение към председателстващата комисия ЕРС ръководи управляващата комисия, която се състои от председателстващата комисия и други членове на ЕРС. Другите членове на управляващата комисия се предлагат от работните групи и се избират от ЕРС. Управляващата комисия се събира, когато е необходимо, но не по-рядко от два пъти годишно.

Важни елементи на Споразумението за ЕРС, освен горепосочените клаузи на Споразумението за ЕРС, включват важни раздели по теми като следните:

- Интерпретация и превод
- Допълнителни срещи, ако са необходими
- Право на комуникация със служителите
- Финансови средства и ресурси
- Офис на ЕРС
- Право да се канят експерти
- Право на езиково обучение
- Защита срещу дискриминация или несправедливо уволнение
- Право на платено време за работа в ЕРС

## Правен статус

Споразумението за ЕРС на Deutsche Bahn установява правата и задължения на страните. Ако се прекрати от която и да е страна, споразумението продължава да се прилага, докато не се подпише ново споразумение. В случай на спор относно интерпретацията на това Споразумение, председателстващата комисия получава мандат да започне преговори с ръководството. Ако не може да се постигне споразумение, Споразумението се счита за правно валидно и приложимо пред трудовия съд.

Тъй като Споразумението се регламентира от германския Закон за Европейските работнически съвети („EWRG“), всякакви правни спорове попадат под юрисдикцията на трудовия съд на Берлин като седалище на компанията. На практика досега никакви правни спорове не са били отнасяни до съда.



# ИЗБОРИ ЗА ЕРС

Има една фундаментална разлика в начина, по който представителите на служителите и ръководството получават мандат да изпълняват своята роля. Докато бизнес лидерите се назначават от висшето ръководство и се очаква да работят по линиите на отчетност, веригите и йерархиите на субординация, представителството на служителите е изградено върху принципите на индустриална демокрация. Както вътрешната работа на ЕРС, така и начинът, по който се назначават или избират членовете на ЕРС, подлежат на спазване на демократични процедури. Подобно на политиците, членовете на ЕРС носят отговорност пред електората на конкретна географска област и зависят от демократичната си легитимност. Зачитането и спазването на демократичната основа от всички страни е в основата на успеха и репутацията на ЕРС.

В Директивата за ЕРС няма уеднаквен подход за прилагане на принципа на индустриална демокрация от страните членки на ЕС. Осъзнавайки многообразието, в което работнически съвети, синдикати и други форми на представителство на служителите работят в различните държави, Директивата налага на всички държави членки на ЕС необходимостта да определят конкретния метод за избор или назначаване на членове на ЕРС. Всички страни разбират, че стандартизиран изборен процес, установен от фирмени правила или Споразумение за ЕРС, не могат да заместят никакви национални разпоредби. Местните закони имат превес в случай на конфликт между Споразумението за ЕРС и съответните разпоредби.

Важно е да се отбележи, че законовите разпоредби за избирането или назначаването на членове на ЕРС в дадена държава и за избирането или назначаването на представители на местните служители обикновено са различни разпоредби. Начинът, по който се избират или назначават членовете на ЕРС, обикновено следва различни правила от тези за

избиране или назначаване на местен представител. Например, ако национален закон постановява определен времеви период (мандат) за представител на местните служители, това правило не се отнася за мандата на членовете на ЕРС.

Правният термин „избиране или назначаване“, използван от споразуменията за ЕРС, не трябва да се разбира погрешно като свободен избор на процедури, но е свързан с различните начини, по които Директивата се транспонира в законодателствата на различните държави. Ако членовете на ЕРС трябва да се „назначават“ според местния закон, това винаги се отнася за правата на представителните органи на служителите, като синдикати или работнически съвети, да избират членовете на ЕРС за тяхната държава. „Назначаването“ на член на ЕРС никога не е било предвиждано като прерогатив на ръководството да избере конкретен служител за членство в ЕРС.

В съответствие с местните култури и традиции на социален диалог, държавите членки са транспонирали Директивата за ЕРС по различни начини. Като цяло има три процедури за избор/назначаване:

## **А – ИЗБОР/ НАЗНАЧАВАНЕ ОТ РАБОТНИЧЕСКИ СЪВЕТИ**

В страните със силен акцент върху независимите местни работнически съвети членовете на ЕРС се избират или назначават от членовете на съществуващите местни работнически съвети. Според съответния национален закон кандидатите трябва да са или членове на местните работнически съвети, или обикновени служители без местен мандат. Ако съществуват различни работнически съвети в държавата, номинацията или се провежда на национални конвенции на работническия съвет чрез централен работнически съвет, или по споразумение на различните местни работнически съвети. В този модел синдикатите играят доста неформална роля – ако изобщо са включени. Те могат да предлагат кандидати на работническите съвети, но нямат права за вземане на решения. Холандия, Австрия и Германия са примери за тази група държави.

## **В – НАЗНАЧАВАНЕ ОТ СИНДИКАТИ**

Във втора група държави синдикатите са ключови играчи в избирането на членовете на техния ЕРС по закон. Дали даден синдикат има право да се включи в избирането обикновено зависи от неговата „представителност“, която може да се демонстрира чрез ратифицирането на националното споразумение за колективно договаряне, броя на членовете на профсъюза в компанията или броя на гласовете, получени на последните избори за работнически съвет. Съществуват различни процедури за начина, по който синдикатите избират своите членове на ЕРС: в някои държави решението се взема от външната администрация на синдиката, докато в други членовете на профсъюза в компанията могат да търсят споразумение или да гласуват. Италия, Франция и Швеция са примери за страни, в които синдикатите назначават членове на ЕРС.

## С – ИЗБИРАНЕ ОТ ВСИЧКИ СЛУЖИТЕЛИ

Процес, при който всеки служител получава покана да гласува за членовете на ЕРС, е предвиден по закон в много държави като модел по подразбиране в случай, че няма местни представители на служителите или тяхната роля не се възприема като достатъчно представителна за цялата държава. Това може да се случи например, ако синдикат представлява само производствените работници, а не целият персонал, или има работнически съвет на даден обект, но останалите местоположения остават непредставявани. С някои изключения, в националните закони има ограничени насоки за специфичната механика за избори от всички служители. Някои държави (Великобритания, Ирландия) са установили по-подробни правила за процедури на гласуване, докато други държави (България, Литва) постановяват, че членовете на ЕРС трябва да се избират на събрание, на което присъстват всички служители.

## Членове на ЕРС, избрани от ръководството: мит или реалност?

В курса на тази публикация местните мениджъри на двете участващи компании бяха поканени да обяснят изборните процедури за ЕРС в тяхната държава. Предоставените отговори потвърждават необходимостта от обучение за осведомяване на всички нива. Въпреки че много мениджъри изразиха възгледа, че ръководството не трябва да се намесва в изборите, все пак съществуват мениджъри с липса на елементарни познания, както личи от следното твърдение:

»Честно казано, няхахме представител доста дълго време. Предполагам, че не беше нужно. ...А след това от централния офис казаха, че искат представител от нашата страна, вероятно за да изчерпат чудесната възможност за ръст в [държава]. Когато това беше поискано, висшето ръководство реши на този ранен етап, че най-добрият вариант е да се назначи някой, и просто проведохме дискусия между директора на „Човешки ресурси“, генералния директор и финансовия директор кой би бил най-добрият човек, и от темите в дневния ред беше решено, че ако вземем някого

от „Човешки ресурси“ на първо време, той/тя вероятно би бил/а най-подходящият човек, който би допринесъл за цялата програма.

Говорихме, че може би трябва да направим избори и дали това би било подходящ подход, но го отхвърлихме, защото няхахме много информация за самата роля, за да сме сигурни, че ще изберем правилният човек. В момента преразглеждаме нещата и проверяваме дали има нужда от промяна и възможно провеждане на избори.«

## Как се организират избори за ЕРС – препоръки

Въпреки че директното избиране от всички служители се счита като резервен вариант според повечето национални закони, на практика този модел се е превърнал в начин за избор на членове на ЕРС, използван често в много държави. Тази еволюция произлиза от растящото отсъствие на синдикати и работнически съвети в много държави и на много работни места. В повечето държави от Централна и Източна Европа в частност се наблюдава, че местните работнически съвети са доста редки, а синдикатите – където те изобщо съществуват – често упражняват ограничено влияние върху изборния процес.

По горните причини в тази глава е поставен особен акцент върху начина, по който трябва да се провеждат избори в държави, в които членовете на ЕРС трябва да се избират директно от всички служи-

тели. Следните насоки не се отнасят за държави, в които членовете на ЕРС се избират или назначават от синдикати или работнически съвети.

### Избирателни райони

За държавите, имащи право на повече от един член на ЕРС, трябва да се изясни как ще се разделят отговорностите на членовете на ЕРС. Съществуващите модели са изградени по географски (регионален) принцип, бизнес подразделение или ниво на длъж-

ност. Освен ако това не е добре дефинирано, всеки представител на ЕРС обхваща цялата работна сила на засегнатата държава. Трябва да се изясни, че е необходимо да се включат всички юридически лица и дъщерни фирми, контролирани от компанията.

### Право за кандидатане

По принцип всички служители (в това число и тези на непълно работно време) имат право да се кандидатират. Не се допуска предварителна селекция на подходящи кандидати от ръководството.

Всички служители от съответната държава имат право да гласуват.

Тъй като ЕРС е представителен орган на служителите, потенциалните конфликти на интереси трябва да се избягват във възможно най-голяма степен. Такива конфликти може да възникнат предимно за висшето ръководство в „Човешки ресурси“ или други ръководни функции. Ако имате съмнения, трябва да се свържете с офиса на ЕРС преди изборите

### Покана за избори

Ръководството и действащите членове на ЕРС трябва да се договорят за съдържанието на поканата за избори, както и за метода и времевите периоди, засягащи комуникацията със служителите. Поканата за избор трябва да включва подробно описание на целта на ЕРС и очаквания профил на ролята.

Комуникацията единствено по имейл не е достатъчна. За оперативните работници са необходими хартиени копия, листовки и публикации на информационни табла, за да се информират служителите.

На специалната комисия или на управляващата комисия на ЕРС трябва да се предостави копие от поканата за избори.

### Езици

Поканата за избори и всякакви допълнителни комуникации във връзка с изборите трябва да се издават на езика на местната страна.

## Представяне на кандидатите

Преди изборите на кандидатите трябва да бъде дадено достатъчно време и възможност да се представят на своите колеги за изборите. Опитът сочи, че в организацията на гласуването често се предпочитат кандидати, които се радват на известна публичност при изпълнение на професионалните си роли и могат да използват своята професионална

мрежа за популяризиране на своята кандидатура. Трябва да се проучат методи как на по-малко известни кандидати да бъдат предоставени равни възможности. Това включва използването на средствата за информация на компанията, срещи в кметството и посещения на други обекти, когато това е необходимо.

## Изисквания за провеждане на изборите

Тайното гласуване е от изключителна важност за успешното провеждане на изборите. Препоръчва се да се назначи изборна комисия, съставена от безпристрастни служители, които доброволно са се включили в провеждането и наблюдението на гласуването.

Ясно е, че местното ръководство следва да се въздържа от повлияване на резултата от изборите чрез популяризиране или възпрепятстване на определени кандидати.

Необходимо е тайно гласуване, дори ако има само един кандидат за дадена позиция за избор. В някои

държави за валидни избори се изисква минимално ниво на присъствие (участие).

При избор на дата за гласуването трябва да се даде достатъчно време да присъстват възможно най-голям брой служители, включително тези на непълно работно време или работещите на смени.

Избирателните урни трябва да се поставят на леснодостъпни места като столови или фойета. Тези избирателни урни трябва да са запечатани и цифрите да се записват. Избирателните урни може да се отварят само от изборната комисия (вижте по-горе) в края на гласуването.

## Отчитане на резултатите

Резултатите от изборите трябва да бъдат съобщени на ЕРС, в това число и информация за общия брой подадени гласове и разбивка на гласовете сред кандидатите.

Резултатите от изборите трябва да бъдат съобщени на работната сила на съответната държава директно след получаване на проверката от ЕРС.

# Ангажиране на членовете на ЕРС в изборния процес

В Deutsche Post DHL членовете на ЕРС играят решаваща роля в подготовката на новия изборен процес в края на техния четиригодишен мандат: Споразумението за ЕРС изисква местно споразумение между членовете на ЕРС и ръководството за начина, по който да се проведат изборите.

**»Отговорното национално ръководство трябва да договори подробности за изборния процес**

**със съответния национален представител на служителите във Форума на DPDHL при спазване на съответното национално законодателство.»** (Чл. 2.2.4 от Споразумението за DPDHLF).

Членовете на ЕРС трябва да гарантират прилагането на горната клауза и да търсят съвет от офиса на ЕРС или експерт по точките, които трябва да се договарят.

# ПРОЦЕСЪТ НА ИНФОРМИРАНЕ И КОНСУЛТИРАНЕ

Основната цел на ЕРС е да се информира и консултира от ръководството по развитието и перспективите на бизнеса. Тъй като пазарната среда подлежи на непрекъсната промяна, едно или две пленарни заседания не биха били достатъчни ЕРС да реагира своевременно на всички нови предизвикателства, възникващи през дадена финансова година. По тази причина информирането и консултирането не се осъществяват само на пленарни заседания, но – когато е необходимо – с подчинени органи на ЕРС като работни групи (Deutsche Bahn) или специалната комисия и бизнес комисиите (Deutsche Post DHL) в зависимост от правилата, заложи в Споразумението за ЕРС.

## Теми за информиране и консултиране

Директивата за ЕРС включва редица теми, които често се считат за минимални стандарти за информиране и консултиране, и които включват както икономически, така и социални въпроси. Според Директивата информирането (без задължението за консултиране) трябва да е свързано конкретно със структурата на компанията, икономическата и финансовата ситуация, вероятното развитие и производството и продажбите. Информиранието и консултирането на ЕРС трябва да е свързано конкретно със ситуацията и вероятната тенденция за заетост, инвестиции, значими промени, засягащи организацията, въвеждане на нови работни методи или производствени процеси, прехвърляне на производството, сливания, съкращения или закриване на предприятия, клонове или важни части от тях, както и колективни съкращения на персонала (Директива 2009/38/ЕО).

Тъй като Директивата на ЕС за временните работници, и работниците, наети чрез агенции, е приета през 2008 г., ЕРС имат право също така да бъдат информирани за използването на работници, наети чрез агенции. Освен това много ЕРС са разширили горния списък с теми чрез споразумение с тяхното ръководство и са включили теми като здраве и безопасност, равни възможности или защита на данните като въпроси за информиране и консултиране.

## Информирание

Според Директивата централното ръководство носи задължението за информиране и консултиране. Трябва да се отбележи, че централното ръководство не е непременно генералният директор или член на управителния съвет, но може да бъде всеки друг представител, действащ от името на компанията. Терминът „централно ръководство“ обаче предполага, че в крайна сметка управителният съвет носи отговорност да гарантира изпълнението на всички задължения, произтичащи от Споразумение за ЕРС. За болшинството многонационални компании с централно управление в рамките на ЕС се е доказало добра практика генералният директор да се обръща към ЕРС поне веднъж годишно, за да сподели своята стратегия и да изслуша представителите на работниците. В зависимост от темите в дневния ред роля на ЕРС за всяка среща е да определи най-знаещите и подходящи мениджъри по темата, които да се поканят. В допълнение към експертните им знания по темата, представителите на ръководството трябва да заемат водеща позиция в компанията, което им позволява да внесат разсъжденията от ЕРС обратно в процеса на вземане на решения.

Често се пита колко подробна трябва да е предоставената информация. Според Директивата за ЕРС

**»информирание“ означава „предаване на данни от работодателя към представителите на служителите, за да имат възможност те да се запознаят с предмета и да го изучат; информацията трябва да се предоставя във време, по начин и със съдържание, които са подходящи и дават възможност на представителите на служителите да предприемат задълбочен анализ на възможното въздействие и, където е подходящо, да се подготвят за консултации...« (Директива 2009/38/ЕО, чл. 2)**

От гледна точка на ЕРС от решаващо значение е дали предоставената информация ще е подходяща и достатъчна, за да извърши необходимия задълбочен анализ. Подразбира се, че ако горните критерии не са изпълнени, ръководството ще трябва да предостави допълнителна информация въз основа на идентифицираните нужди на ЕРС. Един опитен ЕРС би завършил фазата на информиране само след като цялата необходима информация е била предоставена от ръководството.

## Консултиране

За съжаление консултирането често се пренебрегва, дори се игнорира, в работата на много ЕРС. Някои мениджъри и представители на служителите дори изпитват затруднения да се договорят за обща концепция относно това какво означава „консултиране“. Поглед към буквалното значение на латинския глагол „consulere“ (= съветвам), може да даде известна яснота: в Римската република (509 до 27 г. пр.н.е.) органът „consul“ заема най-високия избран политически пост и двамата избрани консула се редуват в пълномощията си всеки ден. През по-късните векове „консул“ става по-представителна роля за съветване на гражданите, живеещи в чужбина. В съвременното консултирането се е превърнало в синоним на предлагане и търсене на съвет. Например пациентите „се консултират“ с лекар, за да потърсят съвет и лечение. В света на бизнеса големи корпорации като Boston Consulting или McKinsey предлагат услугите си като консултантски фирми и са специализирани в предоставянето на стратегически насоки за ръководството. Да бъдеш бизнес консултант може да послужи и като стъпка към позицията на бизнес лидер. Например в Deutsche Post DHL главният изпълнителен директор и двама други членове на управителния съвет са бивши консултанти на McKinsey.

В рамките на ЕРС консултиране означава

**»„установяването на диалог и обмен на гледни точки между представителите на служителите и ръководството...във време, по начин и със съдържание, даващи възможност на представителите на служителите да изразят мнение въз основа на предоставената информация за предлаганите мерки, с които е свързано консултирането, без да се засягат отговорностите на ръководството и в рамките на разумно време, което може да се вземе под внимание в рамките на предприятие с общностно измерение или група от предприятия с общностно измерение« (Директива 2009/38/ЕО, чл. 2).**

Консултирането от гледна точка на Директивата е съвместно усилие на страните (ръководството и ЕРС) при постигане на общо разбиране на предоставената информация, и в идеалния случай – достигане на съвместни изводи. Ръководството трябва да вземе под внимание, но не е задължено да се съгласи с възгледите на ЕРС. На ЕРС трябва да бъде дадена възможност да преосмисли получената информация и да предостави алтернативни идеи, предложения и искания. При всяко планиране на среща за информиране и консултиране трябва да се осигури достатъчно време да се реагира на информацията, споделена от ръководството. Затова презентация, която допуска само сесия с въпроси и отговори в края, не би задоволила правните изисквания за консултиране.





Говорим с един глас! Членове на ЕРС на Deutsche Bahn на церемония по награждаване

## Мнението на ЕРС

В хода на формална процедура по информиране и консултиране ЕРС има право да даде мнение в края на процеса на консултиране. Мнението на ЕРС е консолидиращият резултат от направения от него анализ на цялата предоставена информация. Следователно мнението не е резюме на личните възгледи на отделните членове, а колективен възглед на ЕРС като орган. Като цяло мнението се представя под формата на писмена декларация, която се предава на корпоративния съвет или по-подходящ орган за вземане на решения. Според европейския закон централното ръководство трябва да изчака мнението на ЕРС, да го вземе под внимание и да предостави обоснован отговор на ЕРС, преди да вземе някакво необратимо решение.

ЕРС няма задължение да представя мнение и формулирането на колективни възгледи не винаги е лесна задача. Мнението може да е положително и да подкрепя предложение на ръководството. Може също да е критично или отрицателно, или да се противопоставя на плана на ръководството. Най-предизвикателният тип мнение включва алтернативни предложения. Тъй като правомощията на ЕРС са ограничени до правото на убеждаване, предложените алтернативи трябва да са разумни и подготвени с известна предпазливост.

## Времето за информиране и консултиране

Очевидно е, че информирането и консултирането може да имат смисъл само ако окончателното решение все още не е било взето или приложено. Точно както пациент трябва да се консултира с лекар, преди да почине, ръководството трябва да се консултира с ЕРС, преди да закрие обект или съкращенията да станат свършен факт. Неотдавнашна анкета сред 1500 членове на ЕРС, проведена от Европейския синдикален институт (ETUI), разкрива, че само 20% от членовете на ЕРС са на мнение, че ръководството се е консултирало с техния ЕРС, преди да вземе окончателно решение. Анкетата подсилва аргумента на

европейските синдикати, че при всяко бъдещо преизглеждане на Директивата за ЕРС навременното информиране и консултиране трябва да се считат за приоритет. На този етап членовете на ЕРС не трябва да чакат ръководството да инициира консултации с ЕРС. Въз основа на тяхната собствена информация, получена чрез мрежата на ЕРС, може да се очаква определени проекти да отговарят на критериите за включване на ЕРС. След това ЕРС следва да подаде официално искане до ръководството за прилагане на процеса на информиране и консултиране.

## Връзката между европейското и местното информиране и консултиране

В случай на транснационални въпроси, засягащи служителите в значителна степен, ръководството има двойно задължение: то трябва да ангажира ЕРС и местните представители на служителите или служителите директно, ако няма местни работнически съвети или синдикати. След като бъде уведомен от ръководството, ЕРС има право да се срещне, по свое искане, с централното ръководство или друго по-подходящо ниво на управление със своите собствени правомощия за вземане на решения, за да бъдат информирани и консултирани.

Извънредни срещи са необходими особено в случай на релокации, закриване или колективни съкращения. В зависимост от Споразумението за ЕРС на компанията, ще се ангажира или Специалната комисия, или друг подчинен орган на ЕРС. В действителност и двата процеса – информиране и консултиране – на европейско ниво и информиране и консултиране на местно/държавно ниво трябва да се управляват успоредно един с друг. Противно на разпространения мит, в ЕС няма национални закони, които да изискват местните представителни органи да бъдат информирани преди ЕРС. В действителност Директивата за ЕРС от 2009 г. предвижда, че ЕРС трябва да бъдат информирани по-рано или по същото време както местните представители на служителите.

В случай на извънредни срещи за информиране и консултиране членовете на ЕРС на държавите, засегнати от мярката, също трябва да бъдат поканени. За среща, касаеща релокацията на склад от Португалия в Испания например трябва да се поканят членовете на ЕРС от Испания и Португалия в допълнение към редовните членове на ЕРС на съответните подчинени органи, занимаващи се с проблема. В горния пример би било от първостепенно значение за испанските и португалските членове на ЕРС в държавите да изградят връзката между местно засегнатите служители и ЕРС. Те биха могли да представляват интересите на засегнатите служители само ако се свържат с тях възможно най-скоро, дори и да се намират на друг обект в страната. Законите и споразуменията за ЕРС уговарят необходимите мерки, като например посещения на обекти за установяване на контакт.



ЕРС на Deutsche Post DHL изпраща послание до централното ръководство на пленарно заседание в Бон

# КАКВО МОЖЕ ДА БЪДЕ ПОСТИГНАТО: ДЕСЕТ ПРИМЕРА ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ

Колегите в производствените помещения обикновено знаят малко за своите ЕРС. Във времена с растящ популизъм и национализъм трябва да си смел, за да развееш европейският флаг. Някои колеги дори може да изразят скептицизма си и да се усъмнят в ползите от това техните представители да не са на работните си места.

**»Защо отново тръгваш за чужбина? Да не се превръщаш в мениджър? Каква полза имаме ние от това?«**

Тези въпроси – било то сериозни или иронични – ще се появят рано или късно в който и да е разговор с местни служители.

Трябва да се признае, че резултатите от ангажирането на ЕРС са не винаги измерими и поради това – трудни за представяне. Някои предимства стават видими само в комбинацията от съвместните усилия на европейски и местни представители на служителите заедно със синдикати, а понякога дори с подкрепата на определени съюзници от ръководството. Подписването на Европейска харта или Споразумение, документиращи резултатите, е по-скоро изключение. Въпреки това, има редица примери за добри практики, при които ЕРС без съмнение са допринесли за подобрение. Членовете на ЕРС трябва да са подготвени да популяризират ползите от техните ЕРС и да обясняват на колегите си какво ЕРС може да направи за тях. Всеки път, когато се отчитат на местни срещи, ще бъде важно да се отбележат някои истории за успех на постигнатото от ЕРС в миналото. Следният списък не е изчерпателен, но може да вдъхнови всеки член на ЕРС да помисли за свои собствени примери за добри практики, които да сподели с колегите си в неговата страна.



Председателят на ЕРС на Deutsche Bahn Йорг Хенсел в бившия германски парламент („Бундестаг“)

## Центрове за единно обслужване

През 2013 г. централното управление на Deutsche Bahn започва информирани и консултиране с EPC за създаването на Центрове за единно обслужване (SSC) в Букурещ. Компанията желае да централизира глобалните си счетоводни дейности в Румъния с цел по-голяма ефективност и по-ниски разходи. От самото начало на проекта става очевидно, че счетоводният персонал в много европейски държави ще бъде засегнат от проекта. EPC успешно започва преговори с европейското ръководство за рамково споразумение за осигуряване на максимална подкрепа за засегнатите служители. Споразумението

включва например програма за преназначаване на засегнатите служители, мерки за преквалификация, услуги за мобилност, минимални стандарти в случай на съкращения, финансов фонд за трудности и обширна комуникация на всички нива в цялата компания. Отношенията на сътрудничество на централното ръководство и EPC по тази тема привлича значително обществено внимание и става ориентир за усилия отвъд просто споделяне на информация. В признание на Споразумението за SSC EPC на Deutsche Bahn получават обществената Награда на Германския работнически съвет през 2016 г.

## Прехвърляне на предприятия

Скоро след придобиването на DHL от Deutsche Post централното ръководство преразглежда своите практики за управление на командировките. Дотогава командировките са били резервирани от специален филиал на DHL, наречен „Travel House“, в който работят около 30 служители в различни европейски държави. Deutsche Post DHL планира да продаде компанията и да използва външни услуги в бъдеще. По време на европейския процес на информирани и консултиране централното ръководство успява да овладее много от страховете на засегнатите служители. Придобиващата компания,

която е голяма компания, специализирана в бизнес пътувания, дава надеждни обещания за сигурност на работните места и кариерните възможности. В резултат на консултирането задължителният по закон едногодишен минимум за сигурност на работното място е удължен до поне три години след прехвърлянето. Освен това условията на заетост не може да са по-неблагоприятни при новия работодател. В крайна сметка прехвърляните служители възприемат положително отношение към новата компания.



Членове на EPC на Deutsche Bahn получават наградата си на церемонията по награждаване на Германския работнически съвет през 2016 г.

## Проучване на мнението сред служителите

Както и други големи корпорации, Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL провеждат ежегодно проучване на мнението сред служителите. ЕПС на Deutsche Post DHL няма влияние върху дизайна и управлението на проучването, докато Deutsche Bahn е създава съвместна работна група на ниво ЕПС. Чрез работната група членовете на ЕПС се включват в обсъждането на подробностите на проучването дори преди неговото стартиране, като преглеждат въпросите,

които ще се задават. За всяко проучване членовете на ЕПС могат да предлагат въпроси за тяхната страна. Работната група се занимава и с потенциалните страхове на служителите относно конфиденциалността на проучването и притесненията относно доброволното участие. Накрая резултатите за всяко проучване се споделят открито с ЕПС и се обсъждат допълнителни действия, които да се предприемат.

## Работа за агенция

Използването на работници от агенции за временна заетост (АВЗ) присъства на радар на много ЕПС по основателна причина. В Deutsche Post DHL ЕПС участва в съвместна работна група по темата заедно с ръководството от доста време насам. Наред с други дейности, работната група проучва местни практики в различни държави, за да гарантира, че работниците от агенции се третират с достойнство и уважение. Работната група поставя силен акцент върху прилагането на европейски правни стандарти

като равно заплащане и равно отношение. Въпреки че призивът на ЕПС за Европейско рамково споразумение, регламентиращо използването на агенции, е отхвърлено, някои неподходящи или дори незаконни местни практики са преустановени. Централното ръководство се ангажира и с преразглеждането на процесите на възлагане, за да е сигурно, че само ре-номирани агенции ще получат договор за доставки в бъдеще.

## Социален план

Когато през 2009 г. Deutsche Post DHL обявява планираната релокация на европейския централен офис на подразделението Express от Брюксел в Бон, проектът буди лоши спомени сред белгийските служители. Десетилетие по-рано компанията вече е преместила европейският въздушен център за междуконтинентални експресни пратки от Брюксел в Лайпциг, което води до загуба на хиляди работни места. Този път реструктурирането засяга около 800 служители. Въпреки че много от тях са от ръководството, които преди това са с ограничен ангажимент към работническия съвет или синдикат, всички те внезапно осъзнават предимствата на единството.

„Умът и мускулите трябва да останат в Брюксел“ става мотото на борбата за техните работни места. Със съвместни усилия ЕПС и представителите на местните служители в Белгия настояват за социална защита за максимален брой служители. Първоначално компанията отхвърля предложенията на служителите, но най-накрая, буквално за една нощ, се постига споразумение за социален план, включващ обезщетение при уволнение, обхващащо всички служители с изключение на най-висшето ръководство. Почти 200 работни места се запазват в Брюксел.



## Неуспехи на местното ръководство

Понякога за член на ЕРС е нужно малко повече от телефонен разговор, за да предотврати провал за компанията и служителите. Член на испанския ЕРС от Deutsche Bahn разказва за начина, по който е използвал своята ЕРС мрежа:

»Преди няколко години местното ръководство планираше да промени добре познатото местно име на нашата компания. Когато чух за плана, се обадих на председателя на ЕРС. Председателят на ЕРС след това разговаря с

отговорния мениджър на германската централа, който лично предприема незабавно действие и се обажда на генералния директор. Всички тези разговори са проведени в рамките на няколко часа в един ден. Обаждането от централата достига до генералния директор на мобилния му телефон, докато бил на преглед при зъболекар. Той се разтревожил след разговора, но незабавно спря плана за преименуване на компанията.«

## Защита на представителите на служителите

Наблюдението на местни практики и предлагането на морална подкрепа на представителите на служителите, винаги когато това е възможно, е обичайна практика за всеки опитен ЕРС. За щастие, местните представители, които също имат мандат на ЕРС, се ползват със специална защита съгласно споразуменията за ЕРС на Deutsche Bahn и Deutsche Post. Всяка потенциална дисциплинарна мярка или дори прекратяване на трудовия договор на членове на ЕРС незабавно задейства участие на ЕРС. През годините са провеждани задълбочени разследва-

ния на редица индивидуални случаи. Честно казано, нито една от планираните мерки за управление очевидно не е била причинена от членството в ЕРС на съответния колега. Въпреки това, в някои случаи членове на ЕРС са били подложени на дисциплинарни санкции поради дейностите си като местни служители. В Deutsche Post DHL ЕРС успява напълно да задържи засегнатите колеги в тези случаи, като привлича вниманието на ръководството към местните трудови закони и кодекса за поведение на компанията.

## Човешки права

Въпреки че правният обхват на ЕРС официално е ограничен до Европа, повечето членове на ЕРС считат справедливостта на работа, достойнството и уважението за универсални ценности. Затова, ако е необходимо, на местните си срещи някои ЕРС дори повдигат въпроси, засягащи работната сила в други части на света, позовавайки се на кодексите за поведение на компанията. Тъй като участието на представителите на служителите е доста ограниче-

но в повечето други глобални региони, ЕРС могат да действат като алармен сигнал в случай на сериозни проблеми със съответствието извън Европа. Например, когато служителите на Deutsche Post DHL в Колумбия са били принудени да преминат полиграф (детектор на лъжата) за лоялността си към компанията, ЕРС се намесва успешно – в сътрудничество с вътрешните синдикални организации – и практиката се прекратява.

## Здраве и безопасност

Здравето и безопасността на работното място трябва да бъдат предмет на приоритет за всяка компания. Въпреки че здравето и безопасността не се считат за област от компетенцията на ЕРС според законите в ЕС, ЕРС на Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL отиват крачка напред. Споразумението за ЕРС на Deutsche Bahn включва здраве и безопасност като задължителна стандартна тема за информиране и консултиране. В Deutsche Post с темата се занимава постоянно съвместна работна група. ЕРС изисква от ръководството да провежда анализи на риска на всички европейски обекти и да поставя по-силен акцент върху предотвратяването на заболявания, свързани със стреса на работа, като

насърчава здравословни работни места и култури на лидерство. Членовете на ЕРС също така не се колебаят да съобщават за проблеми с безопасността, ако те не могат да бъдат разрешени на местна основа. Например датските служители на DHL от авиацията записват ужасяващ видеоклип за опасното зареждане на самолети поради лошата поддръжка. Скоро след представяне на материала пред ръководството от представители на служителите на среща в централния офис, са взети подходящи мерки за разрешаване на ситуацията. Междувременно „Безопасността на първо място“ дори става официална част от стратегията на групата.

## Отчуждавания

През лятото на 2010 г. подразделението Express на Deutsche Post DHL обявява намерението си да се оттегли от френския вътрешен колетен бизнес и да се фокусира единствено върху международни пратки. Компанията вече е стартирала преговори с частен капиталов фонд за продажба на бизнеса с около 3200 служители. Сред служителите репутацията на инвеститора води до масово безпокойство относно бъдещата сигурност на работните места. Всички искания на ЕРС за започване на информиране и консултиране по това важно решение са отхвърлени от централното ръководство с обосноваването, че отчуждаването на френска дъщерна компания

попада извън обхвата на дейност на ЕРС. Тъй като ръководството не е подготвено да води европейски преговори, председателят на ЕРС решава да пътува до Франция, за да посети френските си колеги. На голяма и емоционална среща в Париж той изразява подкрепата и солидарността на всички европейски национални представители. След връщането си в Германия той настойчиво иска от генералния директор на подразделението Express да се започнат директни преговори с френските синдикати. В крайна сметка исканията са чути и се уреждат разговори на високо ниво. Уреждането на тези директни преговори определено е успех за ЕРС.

# ТРАНСНАЦИОНАЛНИ ВЪПРОСИ

ЕРС са компетентни да се занимават с трансгранични въпроси. Проблемите, свързани само с една страна, обикновено не са предмет на европейско информиране и консултиране. Проблемите само на една страна обикновено се разрешават от социалните партньори – където съществуват – в самата страна. Адресирането на местни въпроси на срещи на ЕРС лесно могат да разтегнат дневния ред, но и да доведат до дублиране на диалога на местно и европейско ниво.

По горните причини Директивата за ЕРС е ограничила ролята на ЕРС в транснационалните въпроси:

**»Въпросите се считат за транснационални, когато се отнасят до предприятие с общностно измерение или група от предприятия с общностно измерение като цяло или поне две предприятия или два клона на предприятието или групата, разположени в две различни страни членки«** (Директива 2009/45/ЕО (чл. 1)).

Дали дадено решение на ръководството трябва да се счита за транснационално, предизвиква спорен дебат между ръководството и представителите на служителите откакто съществуват ЕРС и е довело до няколко правни спорове. Всеки случай трябва да се анализира внимателно не само по отношение на въздействието на дадено решение върху служителите, но и с оглед на нивото, на което е взето решението.

Следните примери демонстрират въпроси, по които всички страни са на мнение, че въпросът е от транснационален характер и ЕРС трябва да участва:

- а) миграцията на счетоводни дейности от две държави от ЕИП в център за единно обслужване в или извън ЕС;
- б) отчуждаването на дъщерна компания със служители в повече от една държава от ЕС в трета държава;

с) релокацията на център, склад или производствен обект от една държава от ЕИП в друга държава от ЕИП;

д) решение на управителния съвет да възложи услуги за доставка в Европа на външен изпълнител.

Европейската съдебна практика е затвърдила, че трябва да се приеме транснационално измерение, ако настъпва отрицателно въздействие върху заетостта в една страна от ЕИП, но дейностите се преместват в друга държава от ЕИП. Така въпросът касае две страни членки и попада под обхвата на дейност на ЕРС. За съжаление Директивата продължава да мълчи по въпроса за релокации от една страна от ЕИП към друга страна извън ЕИП. По тази причина ръководството може да спори, че преместването на дейности от една страна от ЕИП към страни като Украйна или Великобритания (след Брекзит) например попада извън обхвата на дейност на ЕРС, тъй като е засегната само една страна от ЕИП.

Може да възникне още по-оспорван дебат, ако една голяма реорганизация се предшества от пилотен проект. Приемайки по-тясна гледна точка, такива пилотни проекти могат да се възприемат като местни мерки, но въпреки това тяхната роля като експерименти за други страни сочи, че пилотните проекти служат като отправни точки за разгръщане в други държави. Директивата за ЕРС не определя времеви периоди, в рамките на които мерките в две държави трябва да се възприемат като взаимно свързани.



Някои компании са се възползвали от тази правна пролука, като обявяват транснационални съкращения само в по една държава. С разширяване на прилагането през по-дълъг период, тези компании твърдят, че всяка инициатива е самостоятелна и няма транснационално въздействие. Този подход придобива тъжна известност в света на ЕРС като „тактика на салама“, когато европейските проекти се „нарязват“ на различни „национални“ мерки за изпълнение, за да се прикрие тяхното транснационално измерение.

В горния сценарий ЕРС трябва винаги да търси правото си да бъде информиран и консултиран. Европейските трудови съдилища са потвърдили, че ЕРС има право да бъде включен дори, ако мерките за изпълнение на национално ниво не възникват успоредно, но са в резултат на европейска инициатива на ръководството. Ключовият критерий за оценка на транснационалното измерение би бил нивото на ръководство, на което е взето решението. По подобен начин, ЕРС, който може да предостави доказателство, че решение на ръководството се взема извън страната, винаги ще има силен аргумент да се включи.

Много юридически експерти споделят възгледа, че дори мерки, засягащи служителите само в една държава, може да имат право на консултиране с ЕРС в ситуации, в които решението за потенциални съкращения е взето в друга държава, като така са засегнати две държави. Тази позиция е изградена на презумпцията на Директивата за ЕРС:

**»Трябва да се възприемат подходящи условия, гарантиращи правилното информиране и консултиране със служителите..., когато се вземат засягащи ги решения в страна членка, различна от тази, в която са наети на работа« (Директива 2009/38/ЕО, съображение 12).**

Професор Томас Бланке, автор на юридическия коментар към германския закон за ЕРС, твърди, че ЕРС трябва да участва, ако засегнатият субект е извън контрола на местното/националното ръководство. Според него всякаво местно информиране и консултиране би било с ограничена полза, тъй като местното ръководство само изпълнява решения, взети на по-високо ниво, без

да има власт да измени или обърне решението. В своя коментар професор Бланке представя следния пример:

**»Централното ръководство, намиращо се в Германия, планира да закрие обект в Белгия. Въпросът касае както компанията в Германия (централното ръководство, вземащо решението), така и обект в друга страна членка. ЕРС трябва да бъде информиран... Решенията от този вид са винаги транснационални въпроси. Следователно няма изискване ... решение на ръководството (взето в Германия) да засяга поне две други страни членки« (Томас Бланке: EBR- Kommentar, Баден-Баден 1999 г., стр. 240).**

Трябва да се отчете, че много споразумения за ЕРС включват по-неблагоприятни дефиниции на транснационални въпроси, отколкото германския закон за ЕРС и ръководството може да не е склонно да включи ЕРС в тези случаи. След много години противоречиви дебати ЕРС на Deutsche Post DHL и централното ръководство са се споразумели ЕРС да бъде информиран (но не и консултиран) в случай на значими решения на централното ръководство, засягащи служители в една държава извън Германия.

Въпреки че централното ръководство не е формално задължено да уведоми ЕРС в случай на транснационална реорганизация, това не може да се вземе за даденост. Съществуват много примери, в които самите членове на ЕРС откриват свързани проекти и изискват ангажирането на ЕРС. В големи корпорации като Deutsche Bahn или Deutsche Post DHL това представлява предизвикателство дори за ръководството да наблюдава всички бизнес дейности с потенциална значимост за ЕРС. Задача на мениджърите на „Човешки ресурси“ и „Връзки със служителите“ е да повишават осведомеността в общността на ръководството за необходимостта да разгледат участието на ЕРС, когато е необходимо.



Генералният директор на Deutsche Post DHL Франк Апел отговаря на въпроси от ЕРС, ръководен от бившия председател Маргит Вендт

## Какво могат да направят членовете на ЕРС

Членовете на ЕРС могат непрекъснато да следят бизнес развитията в тяхната държава и да оценяват степента, в която дадени инициативи и проекти могат да имат транснационално измерение.

За тази цел членовете на ЕРС могат:

- Да предоставят информация от своите държавни органи обратно в ЕРС особено в случай на реструктуриране. Събирайки и сравнявайки тези данни, ЕРС може да забележи, че и в други държави са предприети същите мерки.
- Да питат местното / националното ръководство дали дадена мярка е планирана и предложена от местното / националното ръководство или дали мярката е наложена на страната от европейския / глобалния централен офис.
- Да бъдат бдителни, че местни инвестиции или наемане на нови служители в друга държава може да са част от транснационална реорганизация, например в случай на трансгранична релокация на склад. В тези случаи членовете на ЕРС трябва винаги да се допитват до европейските си колеги за намиране на приемливо решение за всички страни.

# ЗАСЕДАНИЯ НА ЕРС

Директивата за ЕРС задължава компаниите да провеждат поне една годишна среща за информиране и консултиране с представителите на своите служители. На практика ЕРС, ограничени до това единствено събитие, обикновено не са много продуктивни. Съвременният бизнес прогресира с бързи темпове и необходимостта от по-голяма честота на срещите придобива популярност в наше време. ЕРС на Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL се срещат с ръководството два пъти годишно, като други органи на подразделения или подгрупи провеждат допълнителни срещи. Няма съмнение, че срещите на ЕРС черпят значителни финансови и човешки ресурси. През 2010 г. правителството на Великобритания публикува проучване, разкриващо, че общите средни разходи за пленарните срещи на ЕРС са достигнали около 120 000 евро. Това е добра причина времето на тези редки и ценни срещи да се използва максимално ефективно. Следващата глава се фокусира върху най-важните задачи за членовете на ЕРС преди, по време на и след среща на ЕРС.



Делегати на ЕРС на Deutsche Post DHL на пленарно заседание с техните преводачи

## Преди Заседанието

### Потвърждение за присъствие

Логистиката на срещата на ЕРС изисква добро планиране и значително време за подготовка. Датите на годишните пленарни заседания обикновено се планират и съобщават на много ранен етап, за да могат членовете на ЕРС да планират собствените си програми около датите на заседанията. Участието в пленарни заседания се счита за въпрос с висок приоритет за членовете на ЕРС. След изпращане на

официални покани от членовете на ЕРС се изисква да уведомят офиса на ЕРС в рамките на определен срок за своето участие. Ако даден член не може да присъства на заседание, заместникът – ако има такъв – ще заеме неговото място. Една от отговорностите на националните членове на ЕРС е да включват и уведомяват своите заместници при такива обстоятелства.



ЕРС на Deutsche Bahn

### Предлагане на теми за дневния ред

До голяма степен програмите за заседания и срещи на ЕРС следват стандартизиран модел, който включва доклад за развитието и перспективите на бизнеса и представяне на развитието от гледна точка на заетостта. Други презентации може да обхващат теми за информиране и консултиране, както са изброени в Споразумението за ЕРС. Освен това се дава възможност за разглеждане на други теми, които представляват интерес за служителите. Членовете на ЕРС трябва да се уверят, че тези теми ще са организирани в интересен дневен ред и с компе-

тентни говорители, които наистина са от значение за работната сила. Ако членовете на ЕРС не поемат дневния ред в собствени ръце, съвместните срещи с ръководството могат лесно да се превърнат в събития, водени от ръководството. В крайна сметка председателите и специалните комисии ще съставят програмата заедно, но всеки ранен принос и предложения от държавите ще бъдат оценени и взети под внимание.

## Поставете си цели

Преди да се отправят към летището, членовете на ЕРС трябва да идентифицират своите ключови приоритети и очаквания за действителната среща. Това може да е определен въпрос или доклад относно проблем в тяхната страна. Изключително важно е

членовете на ЕРС да знаят какъв точно резултат очакват от срещата. „Да изчакаме и да видим“ няма да е достатъчно. Вътрешната подготвителна среща ще се използва за споделяне на различни очаквания и за обединяването им в колективен подход.

## Използвайте своята мрежа

Изглежда очевидно, но това често се пренебрегва: Членовете на ЕРС са посланиците на своята държава. Тяхното лично мнение не е важно, важни са възгледите и нуждите на хората, които те представляват. Активният член на ЕРС винаги ще се свърже предварително със служителите на страната, която представлява, за да проучи съответните въпроси, които да

бъдат адресирани до ЕРС. Комуникацията със служителите не се ограничава до отчитане след срещата, но вече започва с преглед на очакванията на служителите преди срещата. Като говорители на служителите в своята общност, членовете на ЕРС непрекъснато ще се обръщат към местните служители, за да слушат и да разберат най-новите развития в страната.

## Отразете многообразието на предприятието

Естествено е развитието на бизнеса да влияе върху пряката работна среда на член на ЕРС и винаги да привлича неговото/нейното специално внимание. Куриерът на колети, например, може да бъде по-развълнуван от условията на работа за куриерите, отколкото ИТ специалист, за когото проблемите със

сигурността на данните могат да представляват по-голям интерес. Независимо от това, членовете на ЕРС трябва да мислят извън своята професионална сфера в рамките на компанията и да увеличават познанията си за целия бизнес, който представляват.

## Проучвайте документи

Повечето компании като Deutsche Bahn или Deutsche Post осъзнават необходимостта членовете на ЕРС да получават документация, като PowerPoint презентации, доста преди срещата. Доста често офисът на ЕРС, но и отговорните екипи на „Човешки ресурси“, полагат огромни усилия да предоставят своевременно документи на говорителите и лекторите, за да могат да бъдат преведени и разпространени преди сре-

щата. Тези усилия са от полза само, ако членовете на ЕРС използват материалите за собствената си подготовка. За да сме наясно: вътрешната среща на ЕРС не се счита за идеалното време, в което членовете да започнат да обръщат внимание на разпространените документи. Този процес би трябвало да започне още вътре в страните и, ако е подходящо, в сътрудничество с местните представители на служителите.

## Събирайте данни

„Идеалният“ член на ЕРС ще има достатъчно разбирание за развитието на бизнеса и предизвикателствата за своята страна. Той ще бъде запознат с най-новите финансови резултати и прогнози, както и с тенденциите в заетостта. Част от подготовката може да включва актуален доклад за страната, които другите членове на ЕРС да обсъдят на вътрешната среща. За тази цел някои членове използват шаблони, въпросници или контролни списъци, за да сравнят местни практики и условия за заетост. В зависимост от те-

мите на дневния ред трябва да се постави определен акцент върху специалните теми, които ще бъдат обсъждани. Ако дневният ред включва например темата за здравето и безопасността, членовете на ЕРС трябва да се постараят да научат най-новите данни за качеството, безопасността, здравето и околната среда в своята страна. Възможно е да има различни законови права по отношение на достъпа до данните, но всички членове трябва да положат минимални усилия.

## Сдружете се с делегацията на вашата страна

По-големите страни често ще имат повече от един представител на ЕРС, които желаят да си взаимодействат през цялата година, а за по-малките страни с едно място може да участва и заместникът. Някои страни дори свикват национални срещи на члено-

вете на ЕРС много преди пленарното заседание. По време на тези извънпленарни срещи се обсъждат специфичните за страната интереси, свързани с ЕРС. По този начин работното натоварване може лесно да бъде разделено и споделено от няколко членове.

## Поддържайте връзка с местното ръководство

Предварителните срещи с местното ръководство не са официално задължение, но могат да дадат възможност да се проучи дали съществуват общи позиции по отношение на взаимните интереси. В една връзка на доверие местното управление може дори да оповести собствените си притеснения относно теми като просрочени инвестиции, твърде ам-

бициозни цели за растеж или съмнителни групови политики, определени от централата. Ако подобни въпроси бъдат отнесени на пленарното заседание по дипломатичен начин, членовете на ЕРС могат да бъдат сигурни в тихите симпатии на местното ръководство.

## Организирайте пътуването си

Участието в заседанията на ЕРС е законно право, което не може да бъде отменено поради търговски или оперативни причини. В случай на конфликт, Споразумението за ЕРС ще надделее над местните правила. Независимо от това, трябва стриктно да се спазват местните правила за искане на отпуски и командировки. Избраните полети трябва да позволят на членовете на ЕРС да участват в срещи по свеж и

спокоен начин. Участниците с по-дълги пътувания трябва да получат допълнително настаняване за пренощуване. Часовете за пристигане и заминаване трябва да бъдат съобщени на офиса на ЕРС. В случай на проблеми с отпуската и разрешението за пътуване, офисът на ЕРС трябва да се потърси за помощ.



Членове на ЕРС на DPDHL се подготвят за среща с ръководството

## По Време на Заседанието

Повечето редовни заседания на ЕРС се провеждат за период от два или три дни и са структурирани на три етапа. През първия ден представители на служителите се събират вътрешно, за да споделят информация и да се подготвят за информирани и консултиране с ръководството.

В много компании европейските лидери по човешки ресурси ще се срещнат паралелно за собствената си подготовка. На следващия ден централното ръководство и членовете на ЕРС се събират на съвместно заседание, за да обсъдят договорените точки от дневния ред. Заседанието се приключва от среща за вътрешна оценка на ЕРС, за да се прегледа получената информация и да се постигне съгласие относно следващите действия, които трябва да бъдат предприети. Членовете на ЕРС се различават

по своите възгледи за това какво възприемат като най-ценна част на срещата: някои могат да кажат, че взаимодействието с ръководството е в основата на работата на ЕРС, но значителен брой представители на работниците са заявявали в интервюта, че възможността да се запознаят с колеги и да се учат от тях е също толкова важна. Независимо от индивидуалните предпочитания, има някои основни правила, които трябва да се спазват за оптималното използване на тази ценна среща.

### Бъдете навреме

Въпреки че Deutsche Bahn и Deutsche Post стават все по-глобални, те все още са дълбоко вкоренени в немската култура и точността се възприема като въпрос на уважение към останалите присъстващи.

За съвместни срещи с ръководството се препоръчва членовете да пристигнат петнадесет минути преди обявения начален час. В случай на забавяне, участници са задължени да уведомят офиса на ЕРС.

### Без дрес-код

Исторически погледнато, преди нямаше голяма алтернатива по време на бизнес срещи. Присъстващите бяха предимно облечени с черен костюм и вратовръзка. Времената се променят и правилата стават все по-гъвкави, отчасти повлияни от фирмените култури на придобитите предприятия. Днес няма зададени дрес-кодове за срещи на ЕРС и подходът „Елате, както сте“ се прилага от повечето членове на ЕРС. Складовият оператор, който носи

работен панталон по време на смяната си например, не трябва да се дегизира като бизнесмен веднъж или два пъти годишно, за да впечатли висшето ръководство. Важно е представителите на служителите да се чувстват комфортно и спокойно в облеклото си, но има някои ограничения: трябва да се избягват шорти, гуменки и панталони за джогинг. Ако се съмнявате, облечете нещо ежедневно и спретнато.

### Избягвайте ползването на лаптопи

Едно от големите предимства на физическите срещи е възможността за взаимодействие лице в лице. За съжаление навикът да се строят стени от лаптопи е широко разпространен в бизнеса, като хората се взират в екраните си и правят всичко възможно да игнорират говорещият. Ако половината от екипа отсъства психически, ЕРС няма как да се представи добре. По време на заседанието членовете на ЕРС трябва да си припомнят какво са научили в обучението по комуникация за зрителния контакт и езика на тялото. Използването на електронни устройства

може да е необходимо за изучаване на дадени презентации и документи, свързани със заседанието, но подобни случаи винаги ще отвлекат вниманието ви от говорителя.

**»Ако вашият лаптоп е отворен, значи не слушате. Няма съмнение!«**

казва член на Специалната комисия на ЕРС от голяма ИТ компания.



ЕРС на Deutsche Bahn на пленарно заседание



Полската делегация на заседанието на Deutsche Post DHL

## Представете своята държава

Част от ролята на членовете на ЕРС е да представляват цялата работна сила в страната, независимо от техния професионален опит в рамките на предприятието. В офиса на заседанията на ЕРС служителите

също трябва да представляват и производствените работници от своята страна и обратно. Същото се отнася за различните обекти и бизнес подразделения в конкретната държава.

## Задайте своите въпроси

Добре подготвените членове на ЕРС винаги ще присъстват на заседания със списък с добре подготвени въпроси. Кога, ако не сега, ще е подходящият момент да се задълбочат в теми, които наистина имат значение за представените служители? Няма

правило, което гласи, че само „обичайните заподозрени“ могат да вземат думата. В интерес на конструктивната среща, активният принос е от съществено значение.

## Изразете гледната си точка

Членовете на ЕРС се радват на привилегията да се срещат с висшето ръководство на компанията поне веднъж или два пъти годишно. ЕРС са много повече от фуния за получаване на информация. Тяхната роля е насърчаване на диалога между страните, в това число обратна връзка, предложения и искания от служителите. Ръководството също трябва да се

възползва от заседанието, за да получи ценна информация или дори да набележи точки за действие. Мениджърите със стил на сътрудничество ще оценят възможността да научат какво се случва в производствените помещения. Очевидно е, че всеки принос трябва да бъде базиран на факти и свързан с предметите в обхвата на ЕРС.

## Подкрепяйте своите колеги

Един компетентен ЕРС винаги ще демонстрира високо ниво на сближаване и екипен дух по време на заседание. Дори само няколко страни да страдат от определен ход на реструктуриране, техните представители ще оценят моралната подкрепа на ЕРС като цяло. Делегатите, които никога не обръщат внимание на нуждите на своите европейски колеги, не могат да очакват много съпричастност във времена,

когато собствената им страна е засегната от лоши новини. Понякога може да бъде силно емоционално за представител на пряко засегната държава да вземе думата по време на заседание с ръководството. При подобни обстоятелства може да има смисъл въпросът да бъде повдигнат от представители на други държави.



## Лоби

Доста известни политици и бизнесмени са сключили най-големите си сделки не в заседателната зала, а по време на вечеря, в бара или дори в тоалетните. На заседанията на ЕРС ще има и неофициални възможности за разглеждане на определени теми, които не са подходящи за официалния дневен ред или изискват по-задълбочено обсъждане. Някои хора – независимо дали са управители или членове

на ЕРС – общуват много умело извън официалната среща. Няма причина да страните от неформалния диалог и, ако е необходимо, по-опитните колеги могат да бъдат от полза при такива разговори извън протокола. Опитът също така показва, че някои събеседници в управлението ще говорят по-открито, след като микрофоните бъдат изключени и могат да се споделят лични мнения.

## Останете до края

Няма много разумни оправдания да напуснете заседанието преди края. Присъствието на заседания на ЕРС се счита за работно време, а дневните програми и графика за срещи обикновено се съобщават предварително, за да се даде възможност за правилно планиране на организацията на пътуванията.

Повечето компании предоставят една или две допълнителни нощувки в хотел за колеги, на които им предстоят дълги пътувания. Знак на уважение е да се приключи заседанието като екип, а не членовете да излизат един след друг от конферентната зала, преди срещата да бъде обявена за закрыта.

## Deutsche Post DHL и известният бирен комитет на ЕРС

Някога Жан-Пиер беше избран да представлява Белгия в ЕРС. В ежедневната си работа той се трудеше усилено като шофьор на камион. Изпълнен от вълнение, той пътува до Германия, за да се срещне за първи път с европейските си колеги в голяма конферентна зала в централния офис. Но когато слънцето залезе, той не можа да повярва на очите си, когато видя невероятно скъпите цени на напитките в бара на хотела. Със скромната си заплата той не можеше да си позволи да стои твърде дълго с приятелите си. Местното ръководство го беше предупредило, че никога няма да възстановят такива разходи. Същата нощ Жан-Пиер си легна с натезало сърце. За следващата среща на ЕРС обаче той до-

несе в куфара си прилична селекция от белгийски бири за своите приятели. Когато колегите му почукаха на вратата на хотелската му стая късно през нощта, се роди биреният комитет на ЕРС. Жан-Пиер е бил избран за председател на бирения комитет в продължение на четири години, докато не се пенсионира. До напускането му биреният комитет се беше превърнал в институция за „социален диалог“ и продължи да действа като сборно средище за европейските култури повече от десетилетие. Добре информирани източници съобщават, че на срещите на комитета са присъствали и мениджъри, а някои проблеми на ЕРС са се решавали и изглежднали още преди утрото.



ЕРС на Deutsche Post DHL в добро настроение

## След Заседанието

### Следвайте точките за действие

В едно продуктивно заседание на ЕРС ще бъдат направени различни изводи. В повечето случаи това не стига до подписването на обвързващо споразумение по дадена тема, но може да има поне словесни

обещания от ръководителите относно това какво ще или трябва да се направи след срещата. От значение е тези обещания да бъдат взети предвид и тяхното спазване да бъде проследено.

### Бъдете доброволци

Времето лети и не всички теми могат да бъдат изчерпани в период от няколко часа на заседанието. ЕРС може да се нуждае от доброволци, които да вникнат по-дълбоко в дадена тема. Част от тази ра-

бота ще бъде организирана в работни групи на ЕРС, които могат да бъдат полезни само ако достатъчен брой членове се ангажират с работа по дадена тема.

### Наблюдавайте мерките за разпространение

„Ще спазваме местните закони“ е фраза на ръководството, която често се чува на заседанията на ЕРС, когато се обявяват мерки за реструктуриране. Членовете на ЕРС са отговорни да се уверят, че такива изявления не са лишени от значение и пред-

ставяват нещо повече от просто празни приказки. В идеалния случай те ще се свържат с местните служители и работници скоро след срещата, за да предоставят насоки и да преразгледат обявените мерки.

### Докладвайте обратно на вашата държава

Според европейското законодателство членовете на ЕРС трябва да бъдат задължени да информират служителите в своята държава. Членовете, които не се отчитат, нарушават задълженията си, и дори в някои държави могат да бъдат подведени под отговорност. Каналите за докладване зависят от местните

обстоятелства, но местното ръководство трябва да предостави на членовете на ЕРС необходимата инфраструктура за споделяне на информацията със служителите. Това може да включва имейли, интранет доклади, заседания в кметството или посещения на място.

### Използвайте социалните медии внимателно

Не само по-младите поколения са очаровани от дигиталните средства, позволяващи на планетата да стане постоянен свидетел на личния и професионалния им живот. Преди да излязат онлайн, членовете на ЕРС се призовават да обмислят дали информацията, публикувана на последната среща на ЕРС, е подходяща за Facebook и подобни дигитални медии. Очевидно е, че чувствителна за компанията инфор-

мация не може да бъде споделена по този начин. Но дори и социалните дейности извън заседателната зала може да предизвикат безпокойство. Твърде много публикации, показващи членове на ЕРС да разглеждат забележителности или да прекарват време в шикозни ресторанти, ще накарат колегите у дома да се запитат за действителната цел на ЕРС.

# КОНФИДЕНЦИАЛНОСТ



Имаме голям проблем с поверителността в нашия ЕРС. Почти всичко е класифицирано като „ограничено“ или „поверително“. Добре е за мен да имам тази информация; мога да я използвам за развитие. Но не ми е позволено да я споделя с колегите си. Чувствам се смутен, когато ме питат, и не мога да им кажа истината. Те казват: „Отиде на това заседание, а не знаеш нищо“. В най-добрия случай ме гледат все едно съм турист, но някои хора ме гледат така, сякаш съм мениджър, който крие фактите.

*ЕWC Член на ЕРС*



Дебатът за класифициране на управленската информация като поверителна е в центъра на вниманието на дискусиите на ЕРС от самото начало. Членовете на ЕРС в много компании смятат, че поверителността не се ограничава до наистина чувствителни знания, а се прилага произволно за всички видове данни от ръководството. В проучване, проведено от Европейския синдикален институт (ЕСИ) сред 500 членове на ЕРС, повечето участници са отговорили, че конфиденциалността се оказва неоправдана в много случаи и не позволява на членовете на ЕРС да изпълняват задължението си да общуват открито със служителите. Някои членове на ЕРС от преобладаващо американски компании съобщават, че дори фактът, че тяхното собствено членство в ЕРС, Споразумението за ЕРС или дневните срещи на ЕРС са класифицирани като поверителни.

Като се имат предвид резултатите от проучването, е важно да се отбележи, че ръководството няма свободен избор при определянето на информацията като конфиденциална. Законодателството ясно гласи, че класифицирането на информацията като конфиденциална трябва да следва обективни критерии.

Германският закон за ЕРС, който се прилага за ЕРС на Deutsche Bahn и DPDHL, е много ясен: конфиденциалността трябва да бъде ограничена до „фирмени и бизнес тайни“. Тези термини са тясно дефинирани от съдебната практика и са залегнали в търговското право. Те включват например патенти, списъци с клиенти, цени или данни за отделни служители. Германският закон за ЕРС също позволява на всички членове на ЕРС да споделят конфиденциална информация с всеки друг член на ЕРС на тяхната компания, с експерти и с преводачи за представители на

местните служители, които не биха могли да споделят сами информация по-нататък. През 2019 г. централното управление на DPDHL и EPC подписаха Меморандум за разбирателство (MP), потвърждаващ горните принципи.

По принцип повечето членове на EPC ще се съгласят, че в един конкурентен пазар търговската собственост и търговските тайни на тяхната компания трябва да бъдат защитени срещу разкриване пред трети страни. Конфиденциалността не важи само за членовете на EPC, но се отнася еднакво за служителите и (висшето) ръководство, когато са им поверени чувствителни данни на клиенти, доставчи-

ци или потенциални сливания. Бизнесът също трябва да защитава определени данни поради задължения с трети страни, правила на фондовия пазар или правни задължения, като например поверителност на данни, за да защити отделните служители.

Въпросът за поверителността става все по-спорен между ръководството и EPC в резултат на засилените процедури за защита на данните в редица многонационални компании, въведени за предотвратяване на кибератаки и изтичане на данни. Някои компании обаче злоупотребяват с такива оправдани притеснения за превръщането на EPC в тайни дружества с почти никаква видимост за служителите.

С цел балансиране на задължението си за поверителност спрямо задължението си да информират служителите, чиито интереси представляват, членовете на EPC трябва да споделят следните въпроси в отношенията си с ръководството:

## ЗАЩО?

При някои обстоятелства може да е очевидно, че трябва да се прилага конфиденциалност (сравнете „Пример за добра практика“), но обосновката на ръководството за класифицирането не винаги може да бъде толкова ясна. Членовете на EPC заслужават обяснение от ръководството относно причините за конфиденциалност. Когато се съмняват, винаги трябва да питат защо определена информация не може да бъде разкрита. Каква сериозна вреда би нанесла на бизнеса, ако информацията стане публична? Кои закони или договорни задължения пречат на компанията да споделя определена информация? Отговорите на тези въпроси, предоставени от ръководството, ще разкрият дали конфиденциалността е оправдана или дали е хиперболизирано наложена.

## КОЯ ИНФОРМАЦИЯ

Класифицирането на информацията като конфиденциална зависи не само от политиките на компанията, но и от начина, по който тези политики се интерпретират от отделни ръководители. Докато много бизнес ръководители действат по разумен начин, членовете на ЕРС ще се сблъскат и с ръководители, които действат предпазливо и дори класифицират информация, която не подлежи на защита или която вече е публично достояние, като конфиденциална. Ако възникне въпрос за конфиденциалност, той вероятно няма да се отнася за цялата презентация, а само за определени слайдове или цифри в рамките на презентацията. При подобни обстоятелства членовете на ЕРС ще искат разяснение от ръководството коя конкретна информация трябва да се защити.

## КОЛКО ДЪЛГО?

Ако е наложена конфиденциалност, членовете на ЕРС трябва да разберат колко време класифицираната информация ще остане под забрана. Нека изясним: ще има информация, която никога няма да може да бъде споделена (т.е. от съображения за поверителност на личните данни). Доста често обаче информацията ще бъде предоставена на ЕРС по привилегирован начин и ще бъде разкрита пред по-широка аудитория в компанията или дори на още по-обширна база в по-късен етап, например финансови резултати (преди публикуване) или планирани придобивания или преговори с потенциални клиенти. При тези обстоятелства ръководството трябва да бъде помолено да обясни кога ще бъде премахнато задължението за конфиденциалност.

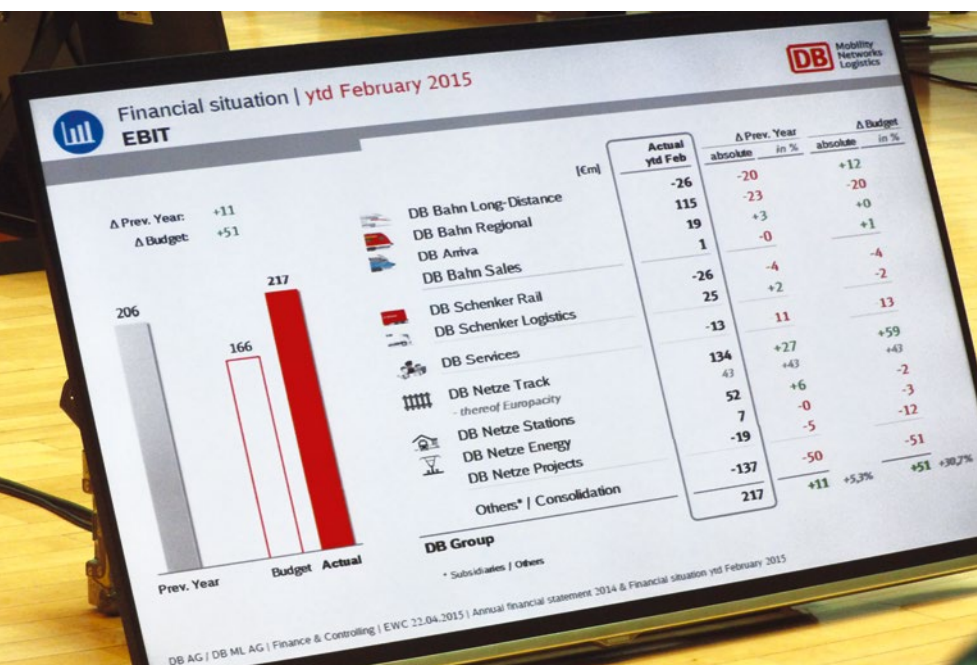
## НА КОГО?

Когато получават конфиденциална информация, членовете на ЕРС трябва да знаят дали има някои други лица или групи, с които могат да споделят или обсъждат получената информация. Това се прилага предимно в ситуации, когато информацията не е предоставена на ЕРС като цяло, а само на подгрупа или на специфично лице. Германският закон за ЕРС позволява всяка конфиденциална информация да се споделя с други членове на ЕРС, експерти, устни преводачи или представители на местните служители.

## Пример за добра практика

През 2006 г. холандската пощенска компания TNT решава да продаде своя логистичен отдел под формата на търг. От офериращите компании трима потенциални купувачи са включени в списъка за по-нататъшни преговори. ЕРС на TNT и холандският работнически съвет създават съвместна работна група, която да следи процеса. След като членовете на работната група подписват СН (Споразумение за неразкриване) за строга конфиденциалност, ръководството им дава имената на потенциалните купувачи и достъп до помещението с данни, където да могат да се преглеждат всички документи, свързани с продажбата. Работната група също получава възможността да се срещне с предпочита-

ния купувач и да проучи техния бизнес план, включително вероятното въздействие върху бъдещата заетост. Преди TNT и Американският капиталов фонд Apollo да подпишат сделката, ръководството на Apollo дава официално обещание на ЕРС на TNT относно устойчивостта на заетостта и създаването на ЕРС за придобития бизнес, който в крайна сметка променя търговската си марка на Ceva-Logistics. Всички страни, участващи в процеса, са наясно, че сделката е чувствителна спрямо фондовата борса и че при такива специални обстоятелства трябва да се спазва конфиденциалност.



Точните финансови данни са от съществено значение за ЕРС

# ОФИСЪТ НА ЕРС

Както всяка голяма организация, ЕРС изисква постоянна поддръжка на административен офис за своите дейности и инициативи. Тази роля надхвърля предварителната подготовка и последващите действия от заседанията. В големите многонационални компании тези административни задачи се управляват от специализиран офис или секретариат на ЕРС, който обикновено се намира в централата на компанията. Всъщност офисът на ЕРС може да се разглежда като машинното отделение на един активен ЕРС. Не всички изпълнени дейности ще бъдат забелязани незабавно от членовете на ЕРС, но без пълноценна професионална подкрепа членовете на ЕРС скоро ще достигнат своите граници при изпълнение на задачите си.

Както ЕРС на Deutsche Bahn, така и ЕРС на Deutsche Post DHL имат офис на ЕРС. Във всяка компания офисът разполага с 2-3-ма служители, които са изцяло ангажирани да обслужват членовете на ЕРС. Екипите на офисите и в двете компании са изцяло независими от ръководството и докладват единствено и само на председателя на ЕРС и ръководните екипи на ЕРС. Успоредно с това централното ръководство има свои собствени екипи за човешки ресурси по въпроси, свързани с ЕРС. Ролята на действителния офис на ЕРС е да предостави на членовете на ЕРС необходимата инфраструктура, за да направи работата на ЕРС възможно най-ефективна и устойчива.

Като динамична организация задачите на офиса на ЕРС зависят до голяма степен от ангажираността и сътрудничеството на членовете на ЕРС. В интерес на истината, един по-активен ЕРС обикновено използва повече офис поддръжка от по-малко ангажираните органи.



ЕРС трябва бъде подкрепян от секретариат. Трябва да се осигурят необходимите ресурси и персонал. По отношение на класификацията на работните места се прилагат съответните разпоредби на Deutsche Post AG.

Споразумение за ЕРС на Deutsche Post DHL,  
чл. 5.4



Следните задачи са сред основните роли на офисите на ЕРС в Deutsche Bahn и/или Deutsche Post DHL:

- Планиране и организиране на срещи на ЕРС, включително настаняване, оборудване, съоръжения и др.
- Изготвяне на протоколи от срещи, включително координиране на съвместни протоколи с ръководството (само за Deutsche Post DHL) и разпространение сред членовете на ЕРС
- Подготвяне на обучителни мероприятия, включително и избиране на доставчици на обучение и експерти, както и избор на места за обучение
- Точка за контакт за централното ръководство по редица въпроси (т.е. искания на ЕРС за информация, извънредни обстоятелства, покана на експерти от ръководството)
- Поддържане на точни данни за всички членове и заместници на ЕРС
- Избиране и организиране на преводачи за заседания, срещи и превод на документи въз основа на нуждите на членовете на ЕРС
- Подпомагане на членове с индивидуални заявки за обучение, предимно езиково обучение
- Поддържане на профила на ЕРС във фирмените медии и на уебсайтовете на ЕРС
- Изготвяне на презентации и изявления от името на председателите на ЕРС
- Популяризиране, подпомагане и наблюдение на изборния процес на членовете на ЕРС (само за офиса на ЕРС на Deutsche Post DHL)





Управляваща комисия (на ЕРС) се подпомага в работата си от офиса. Офиса трябва да бъде оглавяван от мениджър съгласно инструкциите на управляващата комисия (на ЕРС). Броят на необходимите служители се определя след консултация между централното ръководство и председателстващата комисия ...

Споразумение за ЕРС на Deutsche Bahn,  
чл. 8



- Подпомагане на председателя и членовете на председателстващите комисии в изпълнението на тяхната роля
- Проследяване и анализ на развитието на бизнеса (КПЕ)
- Изготвяне на дневен ред на заседанията на ЕРС, включително подбор на лектори в сътрудничество с председателите на ЕРС и централното ръководство
- Редактиране и публикуване на редовни бюлетини на ЕРС
- Организиране и подпомагане на подразделения на ЕРС, като бизнес комитети или работни групи
- Мониторинг на последващи дейности, договорени с ръководството по конкретни теми, свързани с информиране и консултиране
- Непрекъснат преглед на медийните бизнес доклади, фокусирани върху европейски теми и анализ на корпоративните прессъобщения
- Отговор на външни искания от синдикати, медии или изследователски организации
- Администрация на конферентни разговори и видеоконференции
- Инициране и мониторинг на проучвания на местни практики, свързани с транснационални теми за информиране и консултиране
- Координиране на участието на външни експерти
- Консултиране по искане на членовете на ЕРС при ежедневното им поведение (напр. в случаи на спорове относно отпуски, участие в заседания, съоръжения)
- Поддържане на архива на всички документи, свързани с ЕРС
- Принос към европейски проекти.

Ако членовете на ЕРС се облъскат със сериозни проблеми, свързани с тяхната роля, които не могат да бъдат решени на местно ниво, офисът на ЕРС винаги ще служи като помощна ръка и първа точка за контакт. Членовете на ЕРС се насърчават първо да потърсят насоки от екипа на офиса на ЕРС, преди да насочат своите въпроси или жалби към централното ръководство.

От само себе си се разбира, че екипите на офиса на ЕРС могат да направят всичко възможно, за да подкрепят членовете на ЕРС, но не могат да заместят ангажираността на самите членове.

За да изпълни своите задачи, офисът на ЕРС разчита на уменията за работа в мрежа на членовете на ЕРС, които се призовават да спазват следните основни правила:

- Да отговарят без забавяне на исканията за информация от офиса на ЕРС
- Да потвърждават/отменят участията си в заседания възможно най-рано
- Активно да информират офиса на ЕРС за съобщенията и мерките на компанията, които може да имат транснационално измерение
- Редовно да информират офиса на ЕРС относно каквато и да е промяна в националното членство и/или данни за контакт с ЕРС
- Да предлагат и предоставят предложения, свързани с темите от дневния ред на ЕРС
- Да споделят примери за най-добри практики, свързани с работата на ЕРС



Офисът на ЕРС на Deutsche Post DHL:  
Марита Бенц, Хейнке Йоп и Елмар Калфелц



Офисът на ЕРС на Deutsche Post DHL:  
Себастиан Рютер и Карин Барс

# БЮЛЕТИНИ НА ЕРС

Интервютата, проведени между представители на служителите и ръководителите, показват, че има много възможности за подобрене по отношение на видимостта на ЕРС и отчитането обратно в държавите. Голяма част от членовете смятат, че най-оптималният начин за комуникация е лице в лице. И все пак това, което може да работи добре в по-малки държави или в по-сдружена и лична работна среда, ще достигне лимита си в държави с хиляди служители и служители в множество обекти. При тези условия няма друга възможност, освен да бъдат изпратени писмени доклади на колегите.

Съвместната публикация под формата на бюлетин на ЕРС е много полезен инструмент за разпространение на информация до голям брой служители и предлага следните предимства:

- Бюлетинът създава полезни взаимодействия, тъй като докладът за заседанието трябва да бъде изготвен само веднъж в полза на всички членове на ЕРС.
- По време на заседанията на членовете на ЕРС не се налага да си водят бележки и могат да посветят цялото си внимание на дискусиите с колегите и ръководството.
- Може да се предположи, че при обобщаване на основните резултати от дадено заседание съдържанието няма да бъде погрешно, а фактически правилно и проверено.
- Ще има сигурност, че всичко, което е документирано в бюлетина, ще бъде открита информация, която не подлежи на политика за конфиденциалност.
- Създаден и споделен в електронен формат, бюлетинът може да бъде редактиран на местно ниво и допълнително изменен с конкретни за всяка държава новини и доклади.

Всеки бюлетин обаче ще бъде толкова полезен, колкото усилията, полагани от членовете на ЕРС за по-нататъшното му разпространение. Всеки член на ЕРС трябва да изготви план за това как бюлетинът може да бъде разпространен, за да достигне до всички служители и работници.



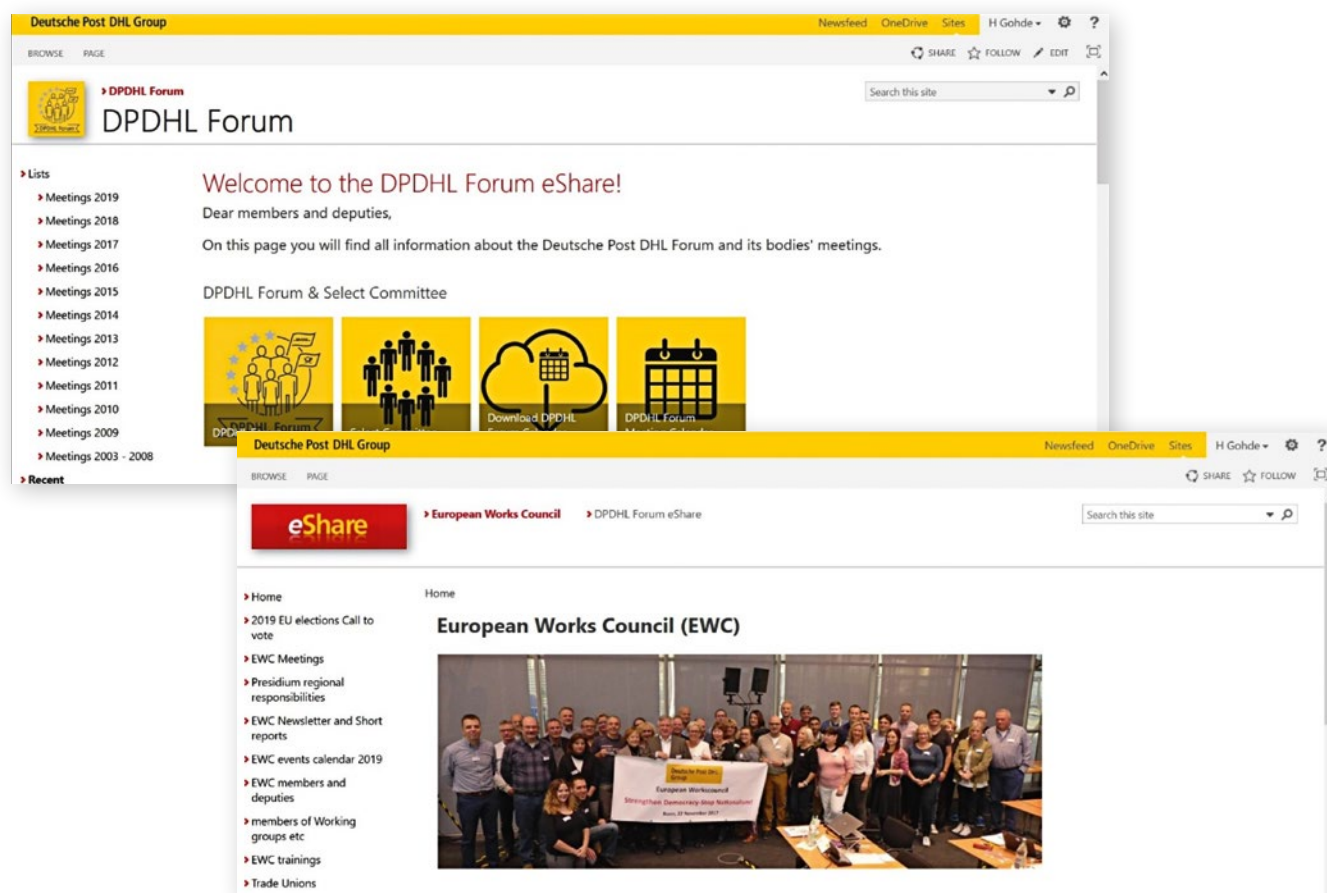
Бюлетин на ЕРС на Deutsche Post DHL

# УЕБСАЙТОВЕ НА ЕРС: DEUTSCHE POST DHL

Всички актуални документи за Deutsche Post DHL, свързани със съвместния Форум на Deutsche Post DHL, могат да бъдат прегледани и изтеглени чрез електронна база данни („eShare“). Форумът eShare е защитен с парола и достъп до него може да бъде получен чрез интернет. Всички членове на ЕРС имат фирмен имейл акаунт, но външни експерти или акредитирани синдикални служители също могат да получат достъп. Правата на администрация се предоставят на ръководството и на офиса на ЕРС. Чрез портала подгрупи, като Специалната комисия, бизнес комисии или работни групи могат да бъдат последвани от оторизирани групи. Форумът eShare служи като база данни и обхваща голям набор от документи, включително дневния ред за заседания, презентации за ръководство или протоколи от срещи на няколко езика.

Освен eShare по-горе, ЕРС на Deutsche Post DHL е създал вътрешен уебсайт само за членове на ЕРС. Всички вътрешни документи като календари за срещи, документи за синдикати, бюлетини или библиотека с изображения могат да бъдат намерени на тази платформа.

И двете платформи eShare служат също като своеобразен архив на ЕРС, където лесно могат да бъдат проследени предишни дейности.

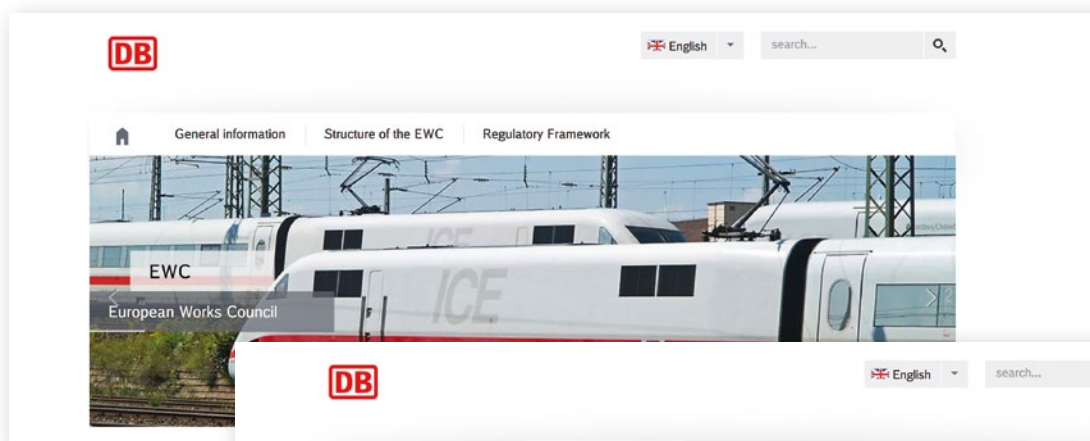


# УЕБСАЙТОВЕ НА ЕРС: DEUTSCHE BAHN

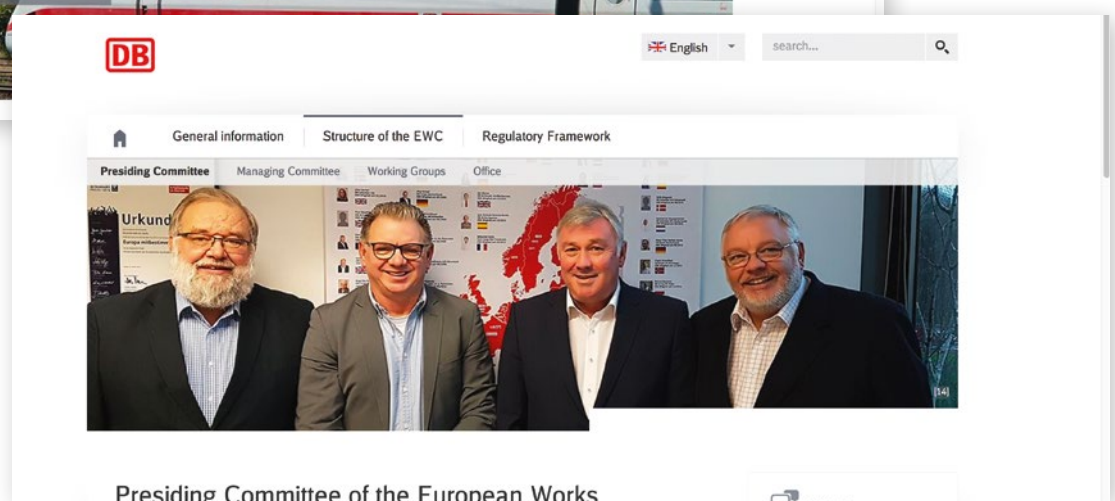
Който търси в мрежата за „ЕРС на Deutsche Bahn“, ще бъде насочен към уебсайта на ЕРС. Наличието на подобна публичност е необичайно, тъй като повечето компании предпочитат ЕРС да споделя информация в защитеното уеб пространство на корпоративния интранет – ако изобщо се налага да споделя нещо. И все пак, при създаването на ЕРС на Deutsche Bahn това не беше възможност, тъй като след различни придобивания в Deutsche Bahn все още нямаше трансевропейски интранет, където всички служители да могат да общуват. Отвореното интернет решение също предлага предимства: например, може да привлече вниманието и публичността на външни страни към темите и исканията на ЕРС. По-важното е, че всеки машинист на влак или складов работник може лесно да намери информация за ЕРС, дори без да има фирмен имейл акаунт.

Уебсайтът на Deutsche Bahn включва ценна информация за функционирането на ЕРС. Документите не се ограничават само до обобщени доклади от последните заседания на ЕРС, но обхващат и дейностите на работните групи. Разделът за изтегляне предлага материали, включително Споразумението за ЕРС и съответното законодателство Най-важното е, че служителите на Deutsche Bahn във всяко пред-

приятие в Европа могат с едно щракване на мишката да разберат кои са техните национални представители. Всички членове на ЕРС са представени със снимки и данни за контакт. Забележително е, че административните права са изцяло на ЕРС и не се изисква разрешение на ръководството за публикуване на актуални новини онлайн.



Уебсайт на ЕРС на  
Deutsche Bahn



# МЕСТНИ МРЕЖИ: ПРИМЕРЪТ НА БЕЛГИЯ

Няма единна рецепта за свързване на членовете на ЕРС с местните представителни органи. Но ако членовете са креативни, те могат да се възползват от ЕРС дори като стимул за укрепване на представителството на национално ниво, както е илюстрирано от следния пример от мрежата на белгийския работнически съвет:

След подписването на Споразумението за ЕРС на Deutsche Post DHL през 2003 г., представителите на белгийските служители бяха изправени пред труден въпрос: как да изберат трима членове на ЕРС, въпреки че компанията управлява общо десет предприятия в тяхната държава? Всяко предприятие има свой местен работнически съвет, който почти няма връзка с другите предприятия. Юридически ситуацията е ясна: според белгийското законодателство членовете на ЕРС се избират от членовете на работническия съвет, но няма правила за каквато и да е форма на комбиниран работнически съвет на национално ниво. Дотогава работническите съвети са работили изолирано, но членовете на ЕРС са разчитали на доверието на всички обекти. В резултат на това белгийските синдикати, които играят важна роля в представителството на местните служители, решават да свикат голяма конференция, на която са поканени всички членове на работническия съвет на DHL в Белгия. Повече от 120 членове на работническия съвет, принадлежащи на пет различни синдиката от десетте компании, приемат поканата и се срещат за първи път, за да изберат трима белгийски членове на ЕРС и трима заместници. Преди откриването на изборите е постигнато съгласие всеки от петте белгийски синдиката на DHL да получи поне една позиция за делегат или заместник, за да се осигури балансирано представителство. Този

модел е следвало да бъде преразгледан, след като Белгия губи едно от трите си места в ЕРС няколко години по-късно. Понастоящем само трите най-големи синдиката имат член на ЕРС или заместник. Вътрешното споразумение обаче позволява ротация до известна степен, която дава право и на заместниците да присъстват на някои заседания на ЕРС по време на мандата си.

С течение на годините мрежата на работническия съвет на Белгия се превръща в по-постоянна и редовна институция. Съставена е Специална комисия от двама представители на всеки местен работнически съвет, която се събира всеки втори месец, за да обсъжда въпроси, свързани с ЕРС. Два пъти в годината се организира разширено заседание с повече от 50 делегати като подготовка за Форума на Deutsche Post DHL.

С течение на времето различните съюзи се научават да работят заедно. Предишното съперничество или дори враждебност е заменено от волята за представяне на цялата държава. Дори бивши врагове стават приятели. Членовете на работническия съвет решават да говорят с работодателя с един глас, както в национален план, така и в европейски план, и започват вътрешно да уреждат различията си.

Белгийските членове на ЕРС подчертават факта, че са обвързани с решенията на Управляващата комисия:

**»Когато говорим на заседанията на ЕРС, не говорим за нашия синдикат или за нашата компания, а от името на всички служители на DHL в Белгия«,**

казва Питър Люпаерт, който е и член на Президиума на ЕРС на Deutsche Post DHL. Процесът помага на местните работнически съвети да се развият от предишните си конкурентни отношения към силна държавна мрежа, която защитава служителите си. Очевидно е, че важна информация на местно и национално ниво се обменя и по време на заседания на Управляващата комисия. В миналото колегите са се информирали за местни проблеми или стачки

действия на своите колеги в други предприятия от медийни източници, ако изобщо такава информация е съществувала. Днес те се информират много преди общественото оповестяване и организират взаимна подкрепа в цялата страна, когато е необходимо.

От гледна точка на ЕРС, белгийският модел е помогнал да се създаде комуникационна система тип „отдолу нагоре“ и „отгоре надолу“ за споделяне на информация, свързана с ЕРС, от местен склад до корпоративна централа и обратно. Реалността в други страни ще изглежда различно, но целта да се насърчи съществуването и поддържането на национална мрежа трябва да остане същата.

„Мислете глобално,  
действайте  
локално“: Членове  
на белгийския  
работнически  
съвет изразяват  
подкрепата си  
за синдикатите в  
Турция



# ПОДКРЕПА ОТ МЕСТНОТО РЪКОВОДСТВО

Доброволното участие в ЕРС означава поемането на личен ангажи-мент, който цели да превърне компанията в по-добро място за работа. Със подписването на Споразумението за ЕРС централното ръководство признава важността на социалния диалог. Много компании също са подписали глобални стандарти за представителство на служителите, определени в конвенциите на Международната организация на труда (МОТ) или на ОИСР. Други компании посочват свободата на сдружаване като основно право в своите кодекси за поведение.



Страните признават основните стандарти на труда на Международната организация на труда (МОТ), потвърдени на 86-ата сесия на Международната конференция на труда през 1998 г., и по-специално правото да създават свободни профсъюзи и правото на тези съюзи да преговарят и да подписват колективни договори за служителите. Освен това те признават настоящите насоки на ОИСР за многонационални предприятия.

*Преамбюл на Споразумението за ЕРС на Deutsche Bahn*





Задължително е всеки член на ЕРС за местното и националното ръководство да спазва изцяло горепосочените принципи. Съответно местното ръководство трябва да снабдява всеки член на ЕРС със средствата, необходими за изпълнение на техните задачи. Въпрос на здрав разум е членовете на ЕРС и местното ръководство да поддържат близки контакти, за да гарантират изпълнението на всички изисквания според Споразумението за ЕРС и членството в ЕРС да се превърне в успешна и градивна мисия.

Въпреки това, проучвания, проведени сред местните ръководители на Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL, разкриват, че в някои държави има забележителна липса на познания за ролята на ЕРС и необходимата подкрепа от ръководството. Следователно информацията и осведомеността трябва да бъдат повишени

на всички местни управленски нива: преки ръководители, бизнес ръководители, ръководители на човешки ресурси и ръководители на отношенията между служителите, където съществуват.

Всяко споразумение за ЕРС определя индивидуалните права на членовете на ЕРС по отношение на работните съоръжения, комуникацията, защитата и отпуските. Местни практики дори могат да надхвърлят тези разпоредби. В интерес на конструктивните взаимоотношения местното ръководство и ЕРС трябва непрекъснато да преразглеждат и коригират необходимата действителна подкрепа. Въпреки че следващите препоръки не са правно обвързващи, те подчертават местните примери за най-добри практики в Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL и следва да служат като ориентир за всяка европейска държава.

## Обща информация

В началото на всеки нов избран период местните ръководители ще бъдат изправени пред нова ситуация, ако служител от техния обект заема поста за първи път. Трябва не само да се осигури обучение на членовете на ЕРС, за да разберат своята роля, но и местните ръководители трябва да бъдат запознати с ЕРС и очакванията от местна подкрепа, за да може сътрудничеството да е пълноценно. По прин-

цип всеки отговорен ръководител на обект трябва да получи поне копие от Споразумението за ЕРС, за да разбере правата и задълженията на членовете на ЕРС. В някои компании централното ръководство предприема конкретни мерки като конферентен разговор или съвместна комуникация с всички директори по човешки ресурси, за да ги запознае с ролята на ЕРС.

### Отпуски

Всеки разумен период от време, прекаран във връзка с ЕРС, се счита за платено работно време. Членовете на ЕРС трябва да бъдат освободени от работа, за да изпълнят своите задължения. Това не се ограничава до присъствието на заседания, включително пътувания, но също така е свързано с подготвителна работа (като проучване на документи) или общуване с други членове на ЕРС или местни служители. Повечето споразумения за ЕРС не предоставят аб-

солютен брой дни или часове, защото необходимото време зависи от напредъка на бизнеса и ролята на конкретния член на ЕРС в работни групи или подчинени органи. В случай на проблеми, местният член на ЕРС трябва да прецени необходимото време и да се стреми да договори определено количество часове на седмица или месец за задълженията на ЕРС с ръководството, за да се осъществи правилно планиране и за двете страни.

### Работни съоръжения

Извън заседанията на ЕРС ще има случаи, когато членовете на ЕРС трябва да работят по задачите си, както са определени в Споразумението за ЕРС. За

целта трябва да бъдат осигурени съвременни комуникационни технологии, като например достъп до компютър, защитен с парола, или лаптоп с електрон-



Делегати на ЕРС на Deutsche Post DHL от Великобритания и Ирландия на една от регионалните си срещи в Лондон.

на поща и интернет връзка, без да бъдат наблюдавани. Препоръчва се на оперативните („производствени“) служители да се предлагат и корпоративен имейл акаунт и достъп до корпоративния интранет. Освен това членовете на ЕРС трябва да получат

достъп до тихо офис пространство при поискване, където могат да подготвят срещи, да се занимават с контролни дейности или да се срещат със своите колеги.

## Комуникация

Съгласно европейското законодателство ръководството трябва да предостави на членовете на ЕРС необходимите условия за ефективна комуникация със служителите, които представляват. Комуникацията се счита за двупосочен процес, при който членовете на ЕРС се отчитат след заседания, но също така са познати и са на разположение за всички служители, които търсят изслушване и разбиране на своите притеснения и проблеми. Тъй като местните условия може да са различни, няма магическо решение за перфектната комуникационна стратегия. Местното ръководство обаче трябва да се стреми да подкрепя членовете на ЕРС с най-подходящите средства за комуникация, които могат да включват следното:

- Специализирани табла за обяви за комуникация на ЕРС на всички обекти в представляваната държава
- Разрешение за разпространение на бюлетини за ЕРС и друга подходяща информация по имейл до всички служители с фирмен имейл адрес
- Присъствие на членовете на ЕРС на местни информационни и консултационни срещи, особено в случай на местни консултации по отношение на транснационални въпроси
- Уеб пространство за ЕРС на интранета в компанията
- Запазено място за член на ЕРС по време на среща на общински съвет, за да се представи работата на ЕРС
- Посещения на обекти от членове на ЕРС



ЕРС и социалният диалог на това ниво е много, много полезен. Често виждам на местно ниво, че разбирането и осведомеността са много важни. ЕРС ни помага да провеждаме този диалог в много добро партньорство. Разбирайки дългосрочната стратегия на компанията, членовете на ЕРС вече проявяват по-голям интерес например към технологии и инвестиции, като акцентът вече не е само върху парите по време на преговорите.

*Местен представител на управлението  
на Deutsche Post DHL*



## Пътувания

Посещенията на заседания на ЕРС и свързаните с ЕРС дейности, като например посещения на обекти, трябва да се третират като командировки. В съответствие с правилата за пътуване на компанията, членовете на ЕРС обикновено подават заявките си за пътуване до местното ръководство. Очаква се процесът на одобрение да се управлява своевременно и конструктивно. За да е ясно: одобрението за пътуване не може да бъде отказано поради бизнес причини или причини, свързани с разходи. Ако има

конфликт между политиките за пътуване или други ограничения и споразумението за ЕРС, правото на членовете на ЕРС да присъстват на заседания има превес. Времето за пътуване и връзките трябва да бъдат уредени по подходящ начин, за да могат членовете на ЕРС да пристигнат навреме и да останат до края на заседанието. При необходимост се предоставят допълнителни нощувки. Всички въпроси или разногласия относно правата на пътуване могат да бъдат адресирани до офиса на ЕРС.

## Срещи между местното ръководство и членовете на ЕРС

Членовете на ЕРС с двойна роля като член на ЕРС и местен представител, ще имат редовни възможности да се срещат с местното и националното ръководство през цялата година. Но дори и в държавите, в които няма местни работнически съвети или синдикати, трябва да се организират срещи между националното ръководство и члена (членовете) на ЕРС, включително и всички заместници. Подобни срещи

биха били полезни за изграждане и подобряване на взаимоотношения, обсъждане на въздействието на европейското информиране и консултиране за съответната страна и проучване на начините за подобряване на видимостта на ЕРС. Препоръчва се подобни срещи да се провеждат поне два пъти всяка календарна година.

## Местен диалог за ефективността на бизнеса

По време на пленарните заседания на ЕРС централното ръководство ще докладва за развитието и перспективите на бизнеса, включително финансовите резултати, бизнес стратегията, организационните промени и развитието на броя на персонала и др. Предоставената информация често ще бъде обобщена информация за цялата организация без подробности за конкретна държава. Членовете на ЕРС трябва да са в позиция да могат да разберат и сравнят положението на собствената си държава с тези европейски тенденции и резултати. Настоя-

телно се препоръчва местното ръководство редовно да преразглежда развитието на бизнеса с члена на ЕРС за тяхната страна и да споделя специфични за отделните страни данни за темите, обхванати от Споразумението за ЕРС. Това също ще помогне да се намали броят на въпросите по повече местни въпроси, които да бъдат разглеждани на заседанията на ЕРС. Има доста примери, при които насърчаването на местния диалог с членовете на ЕРС е създал добавена стойност за местното управление.

## Планиране на работното натоварване и атестации

Членството в ЕРС не е частно хоби за членовете на ЕРС, а принос към успеха на бизнеса. То трябва да бъде възприето и признато като такова от ръководството. Това означава, че планирането на работното натоварване и атестациите на служителите трябва да отчитат членството в ЕРС като истинска част от работата на служителя. Когато бъдат възложени бизнес задачи на член на ЕРС, трябва да се гарантира, че възложената работа може да бъде извър-

шена в рамките на официалното работно време и да не се налага излишно извънредно работно време или работа през почивните дни поради членството му в ЕРС. При годишни атестации преките ръководители трябва да оценяват факта, че членът на ЕРС предоставя услуги отвъд своите редовни задължения. Членството в ЕРС не трябва да има вредно въздействие върху кариерата или повишението на даден служител.



**Ръководството не разбира моята роля в ЕРС. Те изобщо не я подкрепят. Казаха ми директно в лицето, че моето членство в ЕРС е проблем за тях. За тях това е проблем, тъй като прекарвам прекалено много време далеч от работа и ми казаха, че никога няма да получа повишение, докато съм част от ЕРС. Ще трябва да реша дали да продължа кариерата си или да остана в ЕРС.**

Член на ЕРС



## Европейска мрежа на ръководството

В интервюта някои местни и национални ръководители споделят своите опасения, че не са достатъчно добре информирани по темите, обсъждани между ЕРС и централното ръководство. Някои ръководители дори са разочаровани, че членовете на ЕРС получават привилегирована информация от първа ръка преди местното ръководство – ако изобщо получават информация. Такива опасения могат да

бъдат адресирани, ако централното ръководство организира редовна комуникация между европейската ЧР общност под формата на имейли, бюлетини или редовни конферентни разговори по теми, свързани с ЕРС. В Deutsche Post DHL и Deutsche Bahn тази практика вече се прилага в някои бизнес подразделения..

## Заседания на ЕРС и присъствие на местното ръководство

Повечето членове на ЕРС са се договорили с централното ръководство пленарни заседания или заседания на техните работни групи и бизнес комисии да бъдат провеждани на променящи се места в цяла Европа. Този подход не само демонстрира международният дух на ЕРС, но също така позволява да се вникне в особеностите на страната домакин. Много често такива срещи се комбинират с посещения на обекти и обиколки на предприятия, ръководени от местното ръководство. В допълнение, на същинското заседание държавата домакин трябва да бъде поканена да представи общ преглед на ситуацията в бизнеса и заетостта, представена от местното ръ-

ководство. Ако заседанието на ЕРС се провежда в централата на компанията, местните ръководители в някои държави могат да бъдат поканени да присъстват като гости или редовни участници. Европейският форум за управление (EMF) в Deutsche Post DHL, например, е съставен от 25 ръководители, номинирани от централното ръководство. От гледна точка на ЕРС е полезно съставът на подобни управленски екипи да е наистина европейски и да включва възможно най-голям брой европейски държави.

Управляващата  
комисия на ЕРС  
на Deutsche Bahn  
с бившия член  
на съвета Улрих  
Вебер, ЧР



# ПОСЕЩЕНИЯ НА ОБЕКТИ

Членовете на ЕРС са европейските посланици на своята държава. Тази роля изисква достойно познаване на бизнес структурите и ситуацията на заетостта в тяхната държава. Транспортните и логистичните компании обикновено се характеризират с голямо географско покритие, като служителите им са разпределени в цялата страна на различни обекти и места.

За да изпълняват ефективно своята роля, членовете на ЕРС трябва да установят тесни контакти със служителите, които представляват. Комуникацията по имейл или по телефона е важна, но не винаги е достатъчна, за да бъдат разбрани нуждите на представяваните служители. В проучване, проведено сред членовете на ЕРС за Deutsche Bahn и DPDHL, от всички канали за комуникация на работата на ЕРС, директната комуникация получава най-висока оценка. Посещенията на място са от решаващо значение и спомагат за изграждането на непрекъснати контакти и подкрепа на местните служители, например в случай на транснационално реструктуриране.

Докато някои членове на ЕРС принадлежат към добре утвърдена вътрешна мрежа от местни работнически съвети и синдикати, други делегати могат да се считат за самотни ездаци, които няма да могат да изградят контакти с колеги извън техния собствен обект. По-специално за тази група членове на ЕРС, посещенията на място представляват важен елемент от тяхната роля. Добавената стойност на посещението на място зависи от доброто планиране и подготовка и следва да се спазват следните препоръки.

## 1 – ЗАПОЗНАЙТЕ СЕ С ПРАВАТА СИ

Ръководството трябва да предоставя на членовете на ЕРС ресурси, с които да изпълняват своята роля. Общоприето разбиране е, че комуникацията на ЕРС е от значение и в двете посоки (отгоре надолу и отдолу нагоре) и включва правото да се посещават други обекти и подразделения в страната, която се представлява. Някои споразумения за ЕРС, като например Споразумението за Deutsche Post DHL, конкретно дават право на членовете на ЕРС да посещават всяко място на всички подразделения в тяхната страна, след като са информирали местното ръководство.



Членове на ЕРС посещават обект на DHL в Дъблин (Ирландия)

## 2 – ПОСТАВЕТЕ СИ ЦЕЛИ

Преди да тръгнат на път, членовете на ЕРС трябва да са наясно с действителната цел на своето посещение. Управлението на очакванията и подготовката за посещението е важно не само за собствената им подготовка, но и за организацията домакин. Посещението очевидно трябва да служи на целите на ЕРС, както са дефинирани в Споразумението за ЕРС. Само обсъждането на вътрешни въпроси без никакво европейско значение не би оправдало посещение като член на ЕРС

## 3 – ОПРЕДЕЛЕТЕ С КОГО ТОЧНО ИСКАТЕ ДА СРЕЩНЕТЕ

На места със съществуващи представители на служителите, като работнически съвети и/или синдикати, първоначалният контакт винаги ще бъде с онези организации, които най-вероятно ще се възползват от възможността да приветстват своя член на ЕРС на място. Когато няма такива органи, трябва да бъде отправено искане към приемащото ръководство за среща с представителна група служители. В идеалния случай тази група не би била предварително избрана от местното ръководство, а местното ръководство трябва да изпрати отворена покана до всички служители. Членовете на ЕРС трябва да имат предвид, че оперативните процеси и процедури не могат да бъдат спрени за времето на тяхното посещение

#### 4 – ИЗБЕРЕТЕ НАЙ-ПРАВИЛНИЯ МОМЕНТ

Освен ако не е възникнала извънредна ситуация, местните посещения трябва да се планират предварително с поне няколко седмици време за изпълнение. Датата на посещението трябва да отчита бизнес изискванията на организацията домакин и е за предпочитане да бъде насрочена извън пиковите сезони, когато се изисква пълното внимание на служителя към работата. Посещението обаче трябва да бъде организирано в момент, когато посетителят може да получи представа за местните работни процеси и разумен брой служители присъстват на място за диалог. Например в складове или местни централи подходящо време за среща с служители се оказва моментът на предаване на смените им. В зависимост от местните практики, срещите в кметството или събранията на служителите също могат да бъдат възможности за среща със служителите. Разговорите със служители по-време на заседания на кметството ще изискват предварително съгласуване с местното ръководство.

#### 5 – ПОДГОТВЕТЕ СВОЕТО ПОСЛАНИЕ

Когато идват на място, членовете на ЕРС трябва да могат да обяснят целта на посещението си и да представят работата на ЕРС. Някои колеги може за пръв път да чуват за ЕРС. Методът KISS – Keep it short and simple (Кратко и опростено обяснение), може да бъде по-убедителен от една продължителна PowerPoint презентация относно дейностите на ЕРС. Членовете на ЕРС трябва да слушат активно и да изразяват съпричастност и уважение към ситуацията и притесненията на своите колеги. Подкрепата и насърчаването на служителите, които могат да бъдат засегнати от реорганизации, са от решаващо значение, но членовете на ЕРС не трябва да дават обещания, които не могат да изпълнят след посещението.

#### 6 – ИНФОРМИРАЙТЕ РЪКОВОДСТВОТО НА ВАШИЯ ОБЕКТ

В срок преди датата на посещението членовете на ЕРС трябва да информират местното ръководство за целта и предвидената дата на посещението. Дори ако членовете на ЕРС имат законно право да посещават други обекти, трябва да бъдат издадени искания за освобождаване от мито и да се спазват политиките за пътуване в съответствие с местните правила. Местното управление на човешките ресурси може да предложи своята помощ за изграждане на контакти с ръководството на организацията домакин, за да улесни посещението.



## 7 – СВЪРЖЕТЕ СЕ С РЪКОВОДСТВОТО НА ОБЕКТА, КОЙТО ЩЕ БЪДЕ ПОСЕТЕН

Най-малко две седмици преди планираното посещение, членът на ЕРС трябва да се свърже с организацията домакин. Освен ако на място няма местен работнически съвет или синдикат, планирането на посещението ще трябва да бъде уредено чрез местния отдел „Човешки ресурси“. Първоначалният имейл трябва ясно да посочва причината за посещението, предложената дата и час, продължителността, целевата група и необходимите съоръжения. Не би било неучтиво да поискате време в обхвата на посещението, когато членът на ЕРС може да разговаря със служителите в отсъствието на местното ръководство

## 8 – ТОВА Е ПОСЕЩЕНИЕ, А НЕ ОДИТ

Професионалните членове на ЕРС винаги ще се държат като гости в посещаваните помещения. Може да съществуват практики на информиране и/или работа, които да предизвикват безпокойство, но посещението не е проверка. Членовете на ЕРС винаги се отнасят с уважение към своите домакини и решават дори и трудни въпроси по разумен и подходящ начин.

## 9 – НА РАЗДЯЛА: БЛАГОДАРЕТЕ НА ДОМАКИНА

В края на посещението и при завръщането си у дома членовете на ЕРС трябва да благодарят на организацията домакин за тяхното гостоприемство. Кратък имейл може да обобщи основните изводи и извлечените поуки. В идеалния случай членовете на ЕРС ще установят директни контакти (имейл и телефонни номера), които ще улеснят бъдещия обмен и сътрудничество.

## 10 – НЕ ЗАБРАВЯЙТЕ ДА ВКЛЮЧИТЕ ЕРС

Особено в случай на първо посещение, членовете на ЕРС може да се почувстват малко притеснени и несигурни, когато посещават друг обект. В този случай офисът на ЕРС може да предостави полезни насоки и подкрепа. ЕРС също трябва да участва в случай на пречки, наблюдавани от ръководството във връзка с посещението. Ако е подходящо, ЕРС може да определи водещ член на ЕРС от председателстващата комисия, който да придружава местния член на ЕРС при посещението.



Публикации на ЕРС на табло за съобщения в склад на DHL



Дойдохме като колеги и си тръгнахме като приятели! Членове на ЕРС пътуват в автобус.



Ние предоставяме на членовете на ЕРС всички необходими ресурси и, разбира се, те могат да пътуват и да посещават други обекти, когато сметнат за необходимо. У нас има 41 обекта и двама члена на ЕРС не могат да ги обиколят всички. Знам, че понякога отиват да посещават други обекти и нямам никакви възражения, ако го направят, тъй като това е част от тяхната роля.

*Представител на ръководството*





Служителите в [обекта] бяха толкова заинтересовани от посещението и накрая бяха наистина благодарни за нашето присъствие и обясненията, които предоставихме. Въпреки че нямаше новини за тях, фактът, че получиха информация и обратна връзка от хора, различни от местния ръководител, беше изключително важен. На срещата присъстваха 14 служители, освен управителят на обекта, който не искаше да присъства, за да може хората да говорят свободно, но реши да говори с нас след това. Някои дори бяха на почивка и дойдоха на обекта, за да присъстват на срещата. Що се отнася до участието, 14 от 19 в [държава] е голям успех. Може би не е голямо събитие, но за първи път в работата си за ЕРС имах чувството, че правя нещо да помогна на колегите си и това ме кара да се чувствам възнаграден.

Член на ЕРС



# РОЛЯТА НА СИНДИКАТИТЕ

## Стратегическите цели на UNI Europa в ЕРС

От Димитрис Теодоракис (UNI Europa)

Днес съществуват множество форми на транснационално представителство и участие на служители в различни видове фирмени структури. Основните форми са Европейски работнически съвети (ЕРС) и представителни органи в Европейски компании (ЕК). UNI Europa подкрепя всички форми на транснационално представителство на служителите и прие насоки за ЕРС, предназначени да предоставят препоръки на партньорите на UNI Europa, както и на координатори и членове на ЕРС и специални групи за преговори (СГП).

UNI Europa използва възможностите, предлагани от европейското законодателство. UNI Europa съдейства на ЕРС, за да им помогне да изпълняват синдикални цели и да са от полза за работната сила. UNI Europa има за цел да гарантира спазването на правата на информиране и консултиране на служителите. UNI осигурява синдикална подкрепа за членове на ЕРС и гарантира, че всички ЕРС се възползват изцяло от подобренията, въведени с новата Директива от 2009 г. (Директива 2009/38 ЕО).

Европейските синдикални федерации имат за цел да увеличат участието на служителите в механизмите за вземане на решения на компаниите, обхванати от съответното законодателство. Синдикалните федерации могат да съдействат за засилване на сътрудничеството между представителите на служителите отвъд граници и за обвързване на развитието на фирмено ниво с по-обща цели на синдикатите. UNI Europa помага за развитието на ЕРС в мощни инструменти за участие на служителите във вземането на решения за компаниите. UNI Europa подкрепя членове на ЕРС от страните от Централна и Източна Европа, за да им позволи да се свържат със своите синдикати, да получат адекватно обучение и да участват активно в своите ЕРС.



Заедно със свързаните синдикати, UNI Europa осигурява висок процент на обединение в рамките на компаниите. UNI Europa може да съдейства за осигуряването на ефективна връзка на членовете на ЕРС с органите за представителство/участие на служителите на други нива (работно място, регионално, национално или международно ниво и представителство на ниво управителни съвети). Чрез координацията на синдикалните дейности на фирмено ниво европейските синдикални федерации могат да осигурят възможност на ЕРС да предвиждат промени и да предлагат проактивно възможни алтернативни стратегии и решения на ръководството. UNI Europa може да координира и подкрепя международните действия за солидарност и може да действа като връзка между централното ръководство на една компания и ЕРС в случаите, когато седалището на компанията е извън ЕС. UNI Europa подкрепя организирането на синдикални организации в многонационални компании и се стреми към подписване на глобални рамкови споразумения. UNI Europa може да помогне на представителите на служителите при създаването на специален орган за преговори и създаването на ЕРС.

В усилията си за засилване на представителството на служителите и работата на ЕРС, UNI Europa инициира и координира създаването на синдикални съюзи в компании, където има изразен интерес от страна на свързани синдикати. Синдикалните съюзи могат да свържат работата на членовете на ЕРС и координаторите на ЕРС с националните представители на служителите, организиращи се в съответната компания. UNI Europa може да подкрепи ЕРС чрез създаването на синдикални съюзи, за да осигури общ и координиран синдикален подход за съответната компания. Синдикалните съюзи могат да помогнат за осигуряване на баланс между националните интереси на филиалите, за да се даде възможност за истински европейски/международен подход, създавайки стабилна основа за транснационални синдикални дейности (като кампании или преговори за глобално рамково споразумение). Синдикалните съюзи могат да помогнат за разработването на ЕРС като инструменти за овластяване на членове от страни с малко или слабо синдикално участие, да настояват и да се ползват със същите права като колегите от държави с по-голяма синдикална власт.

## Визията на Европейска федерация на транспортните работници (ЕФТР) по отношение на ЕРС

От Мириам Шафарт (ЕФТР)

Към момента има 37 Европейски работнически съвета (ЕРС) в европейския сектор за транспорт и логистика. От тях само 27 са активни и изпълняват ролята си на органи за информиране и консултиране.



ЕРС обединява представители на служителите от различните европейски страни, в които работи една многонационална компания. По време на заседанията на ЕРС тези представители се информират и консултират от централното ръководство по транснационални въпроси, които вълнуват служителите на компанията.

Директивата на ЕС 2009/38/ЕО – уреждаща създаването на такива ЕРС – важи за транснационални предприятия и групи от предприятия, в които работят над 1000 служители в Европейското икономическо пространство и най-малко 150 от тях в две страни членки. След 10 години опити за изменение на първоначалната Директива от 1994 г., на 6 май 2009 г. беше приета преработена Директива за ЕРС.

Изпълнителният комитет на ЕФТР отговаря за всички решения по въпроси, свързани с политиката на ЕРС. Основният приоритет на ЕФТР са нашите постоянни усилия за създаване на стабилна и модерна Директива за ЕРС заедно с другите европейски профсъюзни федерации – особено в цифровата ера.

Прието е твърдото мнение, че участието на работниците на фирмено ниво трябва да се развие от обикновена формалност в смислен инструмент за информиране и консултиране.

ЕРС имат огромна потенциална сила да влияят на корпоративните решения в най-големите европейски транспортни и логистични компании, особено в областта на автоматизацията и дигитализацията. Информацията за планове на компаниите в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план е от решаващо значение за минимизиране на въздействието върху заетостта и условията на труд.

ЕФТР влага много допълнителни усилия в подкрепа на създаването на нови ЕРС в многонационални транспортни и логистични компании в Европа. ЕФТР разработва насоки и инструменти за улесняване на създаването на ЕРС в транспортния сектор.

От юни 2017 г. ЕФТР помогна на своите филиали с шест нови искания за създаване на ЕРС и очаква първото споразумение да бъде подписано в близко бъдеще.

# ОБУЧЕНИЕ

Присъединяването и участието в ЕРС е само по себе си непрекъснат процес на обучение. Дейностите на ЕРС са много различни от местните органи на представителство на служителите и работниците и от членовете се изискват специфични знания и умения, за да бъдат те ефективни и дейни. С оглед на значителните проценти на отслабване на членството в ЕРС от година на година, въвеждането на нови членове си остава предизвикателство. Разбирането на ролите и функционирането на ЕРС е до голяма степен „учене чрез работа“: участието в дискусии, търсенето на насоки от по-опитни членове и задаването на въпроси към експерти помагат на новите членове да се чувстват комфортно и да се запознаят със своята роля. Някои ЕРС дори използват специализирани менторски програми или „приятелски“ програми за новите попълнения.

В допълнение към неформалното обучение членовете на ЕРС имат законно право на редовно и официално обучение. Самата Директива за ЕРС остава доста неясна по отношение на вида на обучението, което трябва да се предоставя, и дава малко индикации за предметите или обема на обучението или избора на доставчици на обучение. Следователно всеки ЕРС трябва да установи свой собствен подход за обучение и, когато е необходимо, да се договори с ръководството относно времето и необходимите бюджети. При ЕРС на Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL правата за обучение са гарантирани от Споразумението за ЕРС. И двата ЕРС се радват на изключителна степен на независимост при идентифицирането на нуждите си от обучение и уреждане на индивидуални решения. Членовете на ЕРС във фирми с по-слаби договорености могат да упражняват далеч по-малко влияние върху типа на провежданото обучение. Не са редки случаите, в които членове на ЕРС се чувстват покровителствани от ръководители, които биха одобрили само обучителни програми и обучители, които безусловно подкрепят

оачкванията на ръководството за начина, по който трябва да работи ЕРС. С течение на времето на пазара навлязоха все по-голям брой доставчици на обучение, които официално предлагат своите ЕРС услуги като „безпристрастни“, но всъщност действат като консултантски служби по управление и вместо това застрашават създаването на силен и уверен ЕРС. Представителите на служителите винаги трябва да извършват задълбочена оценка на предлаганите доставчици на обучение и да искат препоръки от други ЕРС, преди да вземат своето решение.

Обучението за ЕРС очевидно не е без ограниченията: на първо място, темата на обучението трябва да е подходяща и необходима за работата на ЕРС. На второ място, количеството прекарано време трябва да бъде определено и трябва да бъде разумно. Оказва се добра практика да се договарят определен брой обучителни дни с ръководството, било то годишно или през мандат. Трябва да се отчете, че правата за обучение на ЕРС са в допълнение към всички периоди на обучение, предоставени за местни пред-

ставителни органи на служители, като работнически съвети или синдикати. На трето място, всички разходи, направени за обучението, трябва да бъдат предварително одобрени от компанията, преди да се правят окончателни резервации.

Дали обучението за ЕРС се организира индивидуално или за целия екип на ЕРС, зависи от естеството на обучението: изучаването на чужди езици например се предлага на местно ниво като текущо обучение в редица многонационални компании в днешно време и обикновено води до по-устойчиви резултати от еднократно международно събитие, на което присъстват членове на ЕРС с различни нива на предварително познание. От друга страна, груповото ЕРС обучение по специални теми ще предложи фантастични възможности за ускоряване и засилване на сплотеността на ЕРС като екип. По тази причина много ЕРС предпочитат да организират поне един или два съвместни обучителни дни в годината. Правилното планиране е от решаващо значение за

запазване на контрола върху ограничените ресурси и гарантира, че нуждите от индивидуално и групово обучение са добре съгласувани

Най-подходящият критерий за избор на тема за обучение трябва да бъде дали обучението подкрепя по-ефективното и ефикасно поведение на членовете на ЕРС. Темите, преподавателите и методологиите за обучение трябва да позволяват на участниците да се възползват максимално от информирането и консултирането от ръководството. Понякога едва на следващото заседание(я) на ЕРС ще проличи дали обучението е изпълнило целта си и дали научените уроци са приложени на практика. И накрая, трябва да се отбележи, че обучението не е въпрос за забавление. Въпреки че учебната среда винаги трябва да създава положителна и вдъхновяваща атмосфера, никое обучение няма да има положителен резултат без желанието на участниците да учат, да размишляват върху опита си и понякога дори да променят нагласите и познатите си навици.



Тийм билдинг на курс за обучение на ЕРС



Следващият списък с теми не е изчерпателен, но представлява онези програми за обучение, които обикновено се считат за най-полезни и подходящи за активно членство в ЕРС:

## ЮРИДИЧЕСКА ИНФОРМАЦИЯ И ЕВРОПЕЙСКО ТРУДОВО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО

Представителите на служителите и работниците трябва да разбират правилно своите права и задължения. Това включва запознаване със законите за ЕРС, Споразумението за ЕРС и друго законодателство на ЕС, приложимо за служителите и техните представители. Много компании провеждат и курсове за обучение относно разликите и приликите между работническите съвети и/или синдикатите в различните страни от ЕС.

## РАЗБИРАНЕ НА ФИНАНСОВИ И ИКОНОМИЧЕСКИ ДАННИ

Ръководителите са свикнали всеки ден да се занимават с термини като „ЕБИТ“, „паричен поток“ или „СарЕх“. Без основни финансови познания членовете на ЕРС ще изпитат трудности на пленарни заседания. Целта на финансовото обучение е да се научи за начина, по който се управлява една компания и как тя се отчита обратно на пазара. Разбирането на бизнес езика и концепциите зад него ще проправи пътя за ангажиране на ръководството в смислен диалог.

## МЕЖДУКУЛТУРНА КОМУНИКАЦИЯ

Не отнема много време на новите членове да осъзнаят колко различно се държат колегите от други страни на срещи и извън тях. Междукulturното обучение служи за разбирането на поведенческите модели и основополагащите концепции на различните европейски култури. Културната осведоменост дава възможност на членовете на ЕРС да разсъждават и преодоляват своите погрешни възприятия и предразсъдъци.

## ТЕМАТИЧНО ОРИЕНТИРАНО ОБУЧЕНИЕ

Когато ЕРС желае да се потопи дълбоко в даден проблем от гледна точка на служителите, обучението може да бъде посветено на такива теми. Обучението може да помогне за увеличаване на базата от знания на всички членове и за да се даде възможност на ЕРС да подходи активно към ръководството с идеи и предложения. Тематичното обучение може да бъде например здраве и безопасност, дигитализация, временно наети служители и служители, наети чрез агенции, или равни възможности.

## УМЕНИЯ ЗА ВОДЕНЕ НА ЗАСЕДАНИЯ И ПРЕЗЕНТАЦИОННИ ТЕХНИКИ

Добрите и успешни членове на ЕРС умеят да комуникират по ефективен начин. По време на обученията на ЕРС членовете могат да се научат как да убеждават колегите си и ръководството. Подобно обучение може да повиши самочувствието, когато става дума за разговор пред по-голяма аудитория, като се преодолее сценичната треска или се решават конструктивни сложни въпроси при срещи с ръководството.

## СПЛОТЯВАНЕ НА ЕКИПА

Без силен отборен дух всеки ЕРС е обречен на провал. Целта „да се говори с един глас“ може да бъде постигната, ако членовете се научат да превръщат своите индивидуални цели и интересите на ЕРС в едно цяло. По своята същност сплотяването на екипа е елемент на всяко събитие за групово обучение на ЕРС, но специализираното обучение на екипи със специфични тренировъчни инструменти и техники ще спомогне за ускоряване на цикъла на развитие на екипа, особено в първите дни след създаването на нов ЕРС. Може също така да се използва – ако е необходимо – за възстановяване на доверието и единството в рамките на ЕРС, предизвикано от борба и съперничество.

Членовете на ЕРС винаги трябва да се чувстват насърчени да следят за нови възможности за обучение и да уведомяват ЕРС за своите потребности от обучение. Приветстват се и предложения за подходящи теми и програми за групово обучение на ЕРС. За индивидуално обучение на местно ниво в някои страни се предлагат семинари и курсове от синди-

кални организации. Европейският синдикален институт (ЕСИ) също организира открити курсове за членове на ЕРС. Броят на независимите доставчици на специализирано ЕРС обучение е доста ограничен. Заинтересованите членове трябва винаги да търсят насоки от офиса на ЕРС, преди да отправят официално искане за обучение до ръководството.

# ЗАЩИТА

Никой служител не трябва да се страхува да се присъедини към ЕРС и да изказва мнението си по време на срещи и заседания. Европейското законодателство изяснява, че членовете са защитени от всяка форма на дискриминация поради членството си в ЕРС. Когато Директивата за ЕРС беше транспонирана в националното законодателство, всички страни членки на ЕС бяха задължени да установят правила за защита на членовете на ЕРС в своите държави. В съответствие с тези разпоредби повечето страни членки постановяват, че по принцип членовете на ЕРС се ползват със същото ниво на защита като членовете на местните представителни органи, като например местни работнически съвети или синдикати. Един от недостатъците на Директивата е, че тя се позовава само на местните закони, но не гарантира равни права на защита в цяла Европа. Избраният подход затвърждава разликата в правата на служителите в Европа, в резултат на което членовете на един и същи ЕРС попадат под разнородни стандарти за защита. По този начин членовете на ЕРС от държави със силни трудови закони имат малко причини за безпокойство, но за съжаление ситуацията не е толкова розова за колеги от държави, където правата на служителите са доста базови или където законното налагане на дадени права може да създаде големи пречки.

Имайки предвид горното несъответствие, защитата на членовете на ЕРС беше приоритет за Deutsche Bahn и Deutsche Post DHL по време на преговорите по споразуменията за ЕРС. И двете споразумения подчертават принципа, че членовете не трябва да бъдат нито облагодетелствани, нито дискриминирани поради мандата си. Централното ръководство

и представителите на служителите се съгласиха да въведат система за мониторинг, при която всяко потенциално уволнение на член автоматично се превръща в тема на европейската програма и не може да се налага окончателно наказание на член или заместник на ЕРС, преди да се потърси становището на ЕРС.



Бъдете смели  
и изразявайте  
мнението си!  
Португалската  
представителка  
на ЕРС на  
Deutsche Post DHL

В Deutsche Post DHL механизмът за защита се задейства многократно през годините и всеки път Специалната комисия прави задълбочен анализ на конкретните обстоятелства. В интерес на истината, разследванията никога не са намерили повод за предположението, че планирано уволнение е причинено от определено поведение, свързано с мандата за ЕРС. Повечето разследвания стигат до заключението, че членът на ЕРС е засегнат от промяна в бизнеса или мерки за реструктуриране както останалите служители в тази страна. Няколко инцидента са привлекли вниманието на ЕРС, при които член е станал обект на дисциплинарна процедура поради местния му мандат като представител на служителите. Въпреки че това формално е извън правомощията на ЕРС, централното ръководство се съгласява в тези случаи със становището на ЕРС, че обвиненията срещу членове на ЕРС са неоснователни или дисциплинарната процедура не е проведена в съответствие с правилата на компанията. В резултат на това съответните членове на ЕРС са върнати на работа.

Трябва да се подчертае, че примери като горните са редки. Те не трябва да пораздат схващането, че компании като Deutsche Bahn или Deutsche Post DHL биха толерирали дискриминация на служителите поради членството им в ЕРС. Напротив, централното ръководство винаги е подкрепяло подобни въпроси и насърчавало осведомеността на местните управителни органи относно правния статут на членовете на ЕРС. Това може да изглежда много различно в други компании и индустрии (вижте оцветения сегмент в текста).

Както беше обяснено по-горе, съществуват правила и процедури, за да се гарантира, че нито един член на ЕРС не трябва да се страхува, и че ЕРС ще направи всичко възможно, за да защити своите членове. От друга страна, защитата има своите граници: по принцип, ако даден склад бъде закрит или административните функции се прехвърлят към Център за единно обслужване, никой член на ЕРС, засегнат от мярката, няма да се ползва с привилегировано отношение. С други думи, член на ЕРС може да бъде съкратен (освен ако местният закон не предвижда допълнителна разширена защита) по бизнес причини или по индивидуални съображения, които не са свързани с членството му в ЕРС.

## Различни компании – различни обичаи

Мирослав беше млад финансов контролър, работещ за американска многонационална компания в Център за единно обслужване в Източна Европа. Той беше един от най-гласните членове на своя ЕРС и приятелите му се възхищаваха от това, че никога не се страхуваше да изкаже мнението си. Въдъхновен от ЕРС, Мирослав дори започна да събира подписи за създаването на местен работнически съвет. Националното ръководство много силно настоя за алтернативни кандидати, когато дойде време за избори за ЕРС, но Мирослав спечели надпреварата с голямо предимство. На следващия ден той беше извикан в кабинета заради дисциплинарна процедура. Двама преки началника свидетелстваха, че

Мирослав е разтревожил екипите им, представяйки се за кандидат на ЕРС. Мирослав получи само петнадесет минути време, за да докаже невинността си в писмена форма и беше съкратен на следващия ден поради груби нарушения. Първоначално той беше решен да отстоява правата си в съда, но в неговата страна съдебните производства могат да бъдат продължителни, а резултатите – непредвидими. Вкъщи го чакаше младо семейство, за което да се грижи. След две седмици на тежки емоционални възходи и падения, Мирослав реши да потисне гнева си и да напусне компанията с пакет за тримесечно обезщетение.

Следните препоръки са за колеги, които са загрижени за защитата си или дори са обект на дисциплинарна процедура:

### ИНФОРМИРАЙТЕ ОФИСА НА ЕРС

Колкото по-рано ЕРС бъде уведомен за проблема, толкова по-рано той може да предостави насоки на колегите или да предприеме превантивни мерки. Дори ако са допуснати грешки от члена на ЕРС и твърденията на ръководството имат известна тежест, няма причина да не разкриете случая пред офиса на ЕРС. Офисът на ЕРС винаги ще се отнесе към въпроса чувствително и конфиденциално, освен ако засегнатото лице не се съгласи случаят да бъде оповестен пред по-широка аудитория.

### СЪБЕРЕТЕ ФАКТИТЕ

Дисциплинарната процедура или дори уволнението доста често бележат последния етап от проблеми, които кипят от доста време. Оказва се полезно още на ранен етап да се регистрират поведението, инциденти или изявления, които могат да бъдат от значение за бъдещо разследване. Колкото повече тези записи се позовават на факти, толкова по-лесно е случилото се да се пресъздаде.

## **ПОТЪРСЕТЕ ЮРИДИЧЕСКИ СЪВЕТ**

Тъй като националните закони са различни, всеки случай трябва да се разглежда в съответствие с правната основа на съответната държава. Обединените членове на ЕРС се ползват с предимството, че синдикатите като цяло предлагат безплатни юридически съвети на членовете си. Може да бъде полезно да се присъедините към синдикат за гарантирана защита и подкрепа. Услугите на независими адвокати обикновено ще са на по-висока цена. Ранното включване на юридически съветници може да помогне да се избегнат процедурни грешки и да се намери път от спиралата на санкциите и ескалацията.

## **ЗАПАЗЕТЕ СПОКОЙСТВИЕ**

Колегите, които се чувстват в неравностойно положение на работа или дори са обвинени в неправомерно поведение, са подложени на емоционални изпитания. Несправедливото отношение на работа може да предизвика разочарование, неудовлетвореност и гняв. Добрите приятели, членовете на семейството и колегите ще осигурят спокойствие и съвет как да се запази равновесие. Те ще ви помогнат да не се поддадете на изкушението от контраатаки и допълнителни ескалации в състояние на самозащита.

## **ПОТЪРСЕТЕ СВИДЕТЕЛСКИ ПОКАЗАНИЯ**

В случай на предполагаемо несправедливо отношение или дисциплинарна процедура, всичко се свежда до въпроса дали има достатъчно доказателства в подкрепа на твърденията. Жалбите, които обикновено се основават на слухове или предположения, вероятно ще бъдат отхвърлени, освен ако в подкрепа на фактите няма надлежна документация или свидетелски показания. Ако е възможно, би било полезно да номинирате колеги или други лица, които са били свидетели на форми на грубо поведение или могат да опровергават предположенията на работодателя.

## ПОДГОТВЕТЕ СЕ ЗА СРЕЩА

На определен етап от уволнение или дисциплинарна процедура ще има официално изслушване за разследване на случая и – ако е подходящо – за вземане на решение. Процедурите и сроковете за такива изслушвания варират в различните държави. Съгласно повечето местни законодателства е допустимо служителят да бъде придружен от доверено лице, което може да бъде синдикален служител, член на работническия съвет или колега с подкрепяща роля. Настоятелно се препоръчва членовете на ЕРС никога да не посещават дисциплинарни изслушвания сами.

## АКО СЕ СЪМНЯВАТЕ, НЕ ПОДПИСВАЙТЕ ДОКУМЕНТИ

Преди да подпишете какъвто и да е документ, представен от работодателя, се препоръчва първо да разберете изцяло съдържанието и възможните последици от подписването му. Както всички служители, членовете на ЕРС трябва да внимават да не полагат подписите си под принуда. Независимо дали се отнася до протокол от изслушване, изявление на свидетел или признаване на вина, винаги трябва да се предвиди дали подписаният документ може да е в ущърб на служителя на по-късен етап. Трябва също да се отрази, че уреждането на спорове или споразуменията за обезщетение обикновено пречат на страните да продължат ескалацията или съдебните спорове и също така налагат строга поверителност за засегнатото лице. Ако изпитват съмнения, служителите не трябва да подписват предварително подготвени документи, а да поискат разумен период за размисъл.

Всяка форма на дискриминация срещу един ЕРС вероятно ще се превърне в киселинен тест за здравината и сплотеността на целия ЕРС. Съвместната реакция ще докаже дали ЕРС е просто група изолирани индивиди или дали членовете застават заедно

като екип. „Никога няма да вървите сами“ трябва да бъде мотото, когато членове от екипа са под прицел. Демонстрирането на съпричастност и подкрепа за колега под прицел е най-благородната задача на всички членове на ЕРС.

# КАЗУСНО ПРАВО НА ЕРС

Делата, свързани с ЕРС, са доста редки и сложни. Отнасянето до съд остава окончателно средство за уреждане на спорове. В зрели отношения ЕРС и ръководството зачитат своите реципрочни права и винаги биха направили разрешаването на спорни въпроси по приятелски начин свой приоритет. Този подход работи толкова по-добре, колкото повече проверки и баланси са ясно дефинирани и признати за законообвързващи.

През първите години на Директивата много споразумения за ЕРС са считани за необвързващи споразумения без никакви права за прилагане. Междувременно значителните нарушения на валидно споразумение за ЕРС могат да бъдат представени на компетентните съдилища за официално разрешаване. По принцип всички колективни права на ЕРС (като правото на провеждане на заседания или правото на информиране и консултиране) са предмет на юрисдикцията на държавата, в която е регистрирана компанията. Юридическите спорове, свързани с ЕРС на Deutsche Bahn, например, биха попаднали под юрисдикцията на Берлинския трудов съд, докато трудовият съд в Бон ще бъде компетентният орган за правни жалби, засягащи дейността на ЕРС на Deutsche Post DHL. Индивидуалните въпроси на членовете на ЕРС обаче ще останат под юрисдикцията на националния трудов съд в страната, където е нает членът на ЕРС. Такива индивидуални въпроси могат да включват спорове относно изборния процес, индивидуално обучение, защита или права на комуникация.



Членове на ЕРС на British Airways, след като Трудовият съд утвърждава законните им права



Съдебният процес винаги се отнася до конкретни изолирани случаи и може да е неразумно решения на съда да се вземат извън контекст. Въпреки това някои решения на ЕРС са привлекли голямо обществено внимание извън правния и академичния свят, тъй като са помогнали за вдигане на част от

мъглата, свързана с намеренията на европейския законодател. Следните примери представляват неизчерпателен списък на някои от най-важните въпроси, свързани с ЕРС, които са били адресирани до трудовите съдилища в миналото.

## Трябва ли компаниите извън ЕС да създават ЕРС?

Германският милиардер Майкъл Кюне е напълно откровен относно виждането си за работническите съвети и синдикати. Когато през 1976 г. германското трудово законодателство разрешава на представителите на служителите и синдикатите да заседават с акционери в надзорния съвет, Кюне емигрира от Германия и прехвърля седалището на Kuehne+Nagel към швейцарска юрисдикция. Но дали Швейцария е безопасен пристан срещу европейските работнически съвети? Намирайки се извън Европейския съюз, Кюне преценил, че е така и упорито игнорирал молбите на служителите да предостави необходимата информация за създаване на ЕРС. Като най-големият бизнес на територията на ЕС германското дъщерно дружество Kuehne+Nagel се извинява на германския съд, като твърди, че не

разполага с правомощия да получи необходимата информация от европейските дъщерни дружества. Когато въпросът ескалира до Европейския съд, европейските съдии не проявяват никакво чувство за хумор и нареждат на германското ръководство да заведе дело срещу дъщерните дружества в Европа за сътрудничество. След поредица от съдебни дела, корпоративното ръководство се отказва от съпротивата си и през 2012 г. се създава ЕРС – около 16 години след първоначалното искане за ЕРС. Казусът Kuehne+Nagel мотивира Европейския съюз да посочи в преработената директива за ЕРС от 2009 г. отговорностите на всяка голяма компания извън ЕС да идентифицира „представител“ в ЕС по въпросите на ЕРС.

## Могат ли местни проблеми да бъдат „транснационални“?

В началото на февруари 1996 г. френският производител на автомобили Renault обявява – напълно неочаквано – затварянето на своя белгийски завод за производство във Вилворде, близо до Брюксел, до юли същата година. В резултат на това повече от 3000 служители на Renault и около 1500 служители в компании за директна доставка са информирани, че ще загубят работата си. Белгийското общество стига до пълен консенсус, че това решение е пренебрегнало всички правни норми и процедури относно затварянето на фабрики. Белгийското и фламандското правителство категорично осъждат спирането и изправят компанията пред съд за нарушение на кодекса на поведение на ОИСР. Големи фирми реша-

ват да не заменят по-старите автомобили с модели Renault, а някои граждани дори поставят на автомобилите си със знаци, гласящи: „Това е последното ми Renault“. Според редица съдебни решения Renault е в нарушение на националното и европейското законодателство. От гледна точка на ЕРС най-подходящото решение е отсъдено от френския трудов съд в Нантер. Съдът потвърждава позицията на ЕРС, че компанията е нарушила правата за информиране и консултиране на ЕРС. Присъдата постановява, че решение в една държава (Франция), засягащо служителите в друга държава (Белгия), има транснационално измерение и че ЕРС има право да се включи.

## Информирането на ЕРС замества ли местното консултиране?

Загубата на работни места е още по-обидна, ако работодателите не информира персонала за съкращения. Терминът „съкращения на закуска“ се използва, когато служители чуят за загуба на работа по радиото или телевизията по-време на закуска. Обединената търговска верига Marks & Spencer свиква поверителна среща на своя ЕРС в Лондон, за да обяви затварянето на всички свои универсални магазини в континентална Европа. Ръководството

отказва всякакъв допълнителен диалог с местните работнически съвети или съюзи с мотива, че ЕРС вече е бил уведомен. Френски съд глобява Marks & Spencer за нарушаване на закона поради липсата на консултации със служителите, уволнени буквално чрез имейл. Решението потвърждава, че в случай на реструктуриране, ръководството винаги ще има двойно задължение да информира и да се консултира с ЕРС на европейско и национално ниво.

## Трябва ли възлагането на външни изпълнители да е предмет на европейска консултация?

Отдавна вече пътниците не се редят на опашка в туристически агенции, за да резервират своите полети. През последните двадесет години технологичните иновации са постоянно предизвикателство за авиационната индустрия. С либерализацията на пазара и навлизането на нискотарифни превозвачи, целият бизнес модел се променя безвъзвратно. Въздушният превозвач на Обединеното кралство British Airways отговори на предизвикателствата с масивни мерки за намаляване на разходите, включително съкращения и възлагане на външни изпълнители. Основно услугите за наземно обслужване в Континентална Европа са прехвърлени на съмнителни нискотарифни оператори. При всяко възлагане на летищни услуги на външни изпълнители, ЕРС настоява за информиране и консултиране, но ръко-

водството определя всеки проект като „чисто местен“ въпрос. Терминът „тактика на салама“ често се използва от членовете на ЕРС, изразяващи своето безсилие. Когато през 2006 г. се обявява възлагането на летищните услуги във Виена, ЕРС не вижда друга алтернатива освен да моли за справедливост в Брюкселския трудов съд, където е регистрирано Споразумението за ЕРС. За щастие ЕРС разполага с копие от PowerPoint презентация, която разкрива общоевропейска стратегия за възлагане на външни изпълнители, старателно планирана от централното ръководство. Съдът не се поколебава да заплаши с налагането на убедителна глоба на British Airways, ако компанията не започне да информира и да се консултира с ЕРС в рамките на 24 часа след решението на съда

## Кое е конфиденциално?

Противоречивите възгледи за целия комплекс за конфиденциалност са постоянен проблем в жизнения цикъл на повечето ЕРС от самото им основаване. Дали класифицирането на информация като конфиденциална е прерогатив на ръководството, или има определени критерии, които трябва да се прилагат? Това е един от въпросите, изпратени от ЕРС на намиращата се в САЩ ИТ компания Oracle пред Централния арбитражен комитет (САС) на Обединеното кралство, който е компетентният правен орган за ЕРС споразумения, подписани съгласно британското законодателство. В кратък телефонен конферентен разговор през 2017 г. централното

ръководство информира ЕРС за прехвърлянето на дейностите по обслужване на клиенти от различни европейски страни в Център за единно обслужване в Румъния, което води до загубата на 384 работни места. ЕРС разбира, че данните, споделени с тях, са строго конфиденциални и че споделянето или обсъждането на каквато и да е информация, съдържаща се в тях, е строго забранено. Според централното ръководство всяко нарушение на това би довело до незабавни дисциплинарни действия. Противно на това изявление, САС стига до извода, че не е разумно ръководството да налага на ЕРС всеобхватно, неограничено задължение за конфиденциалност.

# АКРОНИМИ

(ЕРС + ключови бизнес термини)

В днешно време жаргонът, съкращенията, абривиатурите и акронимите стават все по-разпространени в бизнеса. Следният списък включва някои от най-често използваните термини. Ако е необходимо, членовете на ЕРС не трябва да се колебаят да помолят говорители (и колеги) за разяснения.

<b>AER</b>	Годишна еквивалентна ставка	<b>DPDHL</b>	Deutsche Post DHL Group
<b>AGM</b>	Годишно общо събрание	<b>DGFF</b> (DPDHL)	DHL Global Forwarding Freight
<b>AOB</b>	Всякакви други въпроси	<b>DSC</b> (DPDHL)	Верига за доставки на DHL
<b>APAC</b>	Азиатско-Тихоокеански регион	<b>EAT</b>	1. Европейски въздушен транспорт (DPDHL авиокомпания); 2. Апелативен трибунал на служителите (Великобритания)
<b>ARD</b>	Директива на придобитите права	<b>EBIT</b>	Печалба преди лихви и данъци
<b>B2B</b>	Бизнес към бизнес	<b>EBITDA</b>	Печалба преди олихвяване, данъци, обезценяване и амортизация
<b>B2C</b>	Бизнес към потребители	<b>ECJ</b>	Европейски съд
<b>BC</b>	Бизнес комисия	<b>eCS</b>	Решения за електронна търговия (Deutsche Post DHL)
<b>BU</b>	Бизнес подразделение	<b>EEA</b>	Европейско икономическо пространство
<b>CAGR</b>	Общ годишен темп на ръст	<b>EMEA</b>	Европа, Близкият изток и Африка
<b>CAPEX</b>	Капиталови разходи	<b>EMF</b> (DPDHL)	Европейски форум за управление
<b>CHRO</b>	Директор корпоративни човешки ресурси	<b>EOS</b>	Проучване на мнението на служителите
<b>CEE</b>	Централна и Източна Европа	<b>EPS</b>	Печалба на акция
<b>CEO</b>	Главен изпълнителен директор	<b>ER</b>	Връзки със служителите
<b>CFO</b>	Главен финансов директор	<b>E-Share</b>	(База данни)
<b>CIS</b> (DPDHL)	Сертифициран международен специалист	<b>ETF</b>	Европейска федерация на транспортните работници
<b>CL</b>	Договорни логистични услуги	<b>FAR</b>	Ниво на фатални злополуки
<b>CLA</b>	Колективен трудов договор	<b>FTE</b>	Еквивалент на пълно работно време
<b>COGS</b>	Себестойност на продадените стоки		
<b>COO</b>	Главен оперативен директор		
<b>CRL</b>	Поверителна линия за отчитане		
<b>CSR</b>	Корпоративна социална отговорност		
<b>DB</b>	Deutsche Bahn		
<b>DP</b>	Deutsche Post		