

A jó együttműködésért – világszerte!



TEMATIKUS FÜZET

- ☒ megérteni
- ☒ beleszólni
- ☒ együttműködni
- ☒ tovább gondolkodni

Az IG Metall Nemzetközi Hálózati Kezdeményezése

Impresszum

Kiadó: IG Metall Vorstand, FB Transnationale Gewerkschaftspolitik,
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main

Szerkesztőség: Marika Varga (felelős), Michael Knoche, Cordula Binder

Szerző: Stefan Rüb

Magyar fordítás: Ámon Annamária és Iványi Katalin

Nyelvi lektor: Tóth Sára

Tartalmi támogatás és további szerzők: Siegfried Balduin, Frank Bergmann, Andreas Biermayer, Thomas Busch, Andreas Flach, Ralf Götz, Johann Horn, Gabriele Ibrom, Torsten Jann, Johannes Katzan, Harald Kern, Uwe Krause, Wolfgang Lemb, Dirk Linder, Ralf Mattes, Alf Mayer, Horst Mund, Claudia Rahman, Birgit Steinborn, Ude Verzagt

Grafikai tervezés: Werbeagentur Zimmermann GmbH, Hedderheimer Landstr. 144, Frankfurt am Main

Illusztrációk: Lucie Göpfert, Schleiermacherstr. 1, 06114 Halle/Saale

Fotók és képek: Címlap, 10,17,23,28,33,41,47. oldal: Lucie Göpfert; 2. oldal: Frank Rumpfenhorst; 4,6,11(bal), 18(mindkettő),19,22(jobb), 24,29,32(mindkettő),37,44,45(bal),48(fent),49,52,53,54: IG Metall; 5. oldal: zplusz; 14. oldal: picture-alliance/dpa/Stefan Puchner; 16. oldal(jobb): picture-alliance/ZB/Tom Schulze/Transit; 21. oldal: picture-alliance/dpa/Uni Deck; 22. oldal(bal): picture-alliance/dpa/Sandor Ujvari; 26. oldal: picture-alliance/Fotoagentur Kunz/Bernard Kunz; 27. oldal: picture-alliance/dpa/John Deere; 30. oldal (jobb),31: Bosch; 34. oldal (lent): picture-alliance/dpa/Jerzy Dabrowski; 36. oldal: picture-alliance/dpa/Danial Naupold; 38. oldal: picture-alliance/dpa/dpaweb/epa SIPA Fayolle; 30. oldal(bal), 42. oldal(bal): IGM/Andreas Pleines; 34. oldal(fent),35: IGM/Ingo Cordes; 42. oldal(jobb): IGM/Peter Bisping; 45. oldal: peshkova-fotolia; 46. oldal: picture-alliance/dpa/Peter Kneffel; 48. oldal(lent): Werner Bachmeier; 51. oldal: picture-alliance/dpa/Jens Büttner; 57. oldal: IGM/Michael Schinke; 68. oldal: future@hp

Nyomda: alpha print medien AG, Kleyerstraße 3, 64295 Darmstadt; A papír és nyomdai eljárás megfelelnek az FSC® előírásoknak. CO₂ kompenzáció: Verified Carbon Standard (VCS) and Climate, Community and Biodiversity Standards (CCBS Gold Level), erdővédelmi projekt támogatása Kenyában.

2016 szeptember: példányszám: 3000



ClimatePartner[®]
klimaneutral

Druck | ID: 10190-1608-1002

Rendelés: IG Metall képviseleti irodák, oktatási központok és körzetek részére: IG-Metall intranet, shop, termékszám: 36049-65004. IG Metall ÜT tagok és bizalmiak részére: IG-Metall extranet, shop, termékszám: 36049-65005. További érdeklődők kérjük forduljanak: onur.yaris@igmetall.de

Tartalomjegyzék

Világ dolgozói, szerveződjetek hálózatokba! Szerkesztői köszöntő	2	Egy erősebb munkavállalói képviselő létrehozásáért – A Bosch “Csomagolástechnológia” divízió ágazati bizottságot alakít az Európai Üzemi Tanácsában	28	Hogyan működik egy hálózat? – Struktúra és szervezési mód	61
Közösen ellensúlyt alkotni – a nemzetközi hálózati kezdeményezés	4	Az offshoring hatásainak ellensúlyozása – A közép- és kelet-európai HP telephelyek összefogást akarnak	33	A külföldi partnerek – Kapcsolatfelvétel és egyeztetések	63
Transznacionális együttműködés – miért és hogyan szerveződjének a dolgozók hálózatokba	6	Digitális kiegészítés – Future@hp online kommunikációs felület	39	Lényegi eszközök – Workshop-ok és munkacsoportok	64
A HÁLÓZATI KEZDEMÉNYEZÉS ELSŐ HÉT PROJEKTJE		A bázis szélesítése – Az Airbus Group szakszervezeti bizalmijainak európai képzése	41	Összehangolódás (matching) – EÜT tagok szakszervezeti megszervezése	66
Az együvé tartozás erősítése – Az ingolstadti és győri Audi üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat	10	A Globális Keretmegállapodások megvalósítása – A szakszervezetek a Siemens telephelyein regionális hálózatokat hoznak létre	47	E-networking – Online-kommunikációs felület létrehozása	67
Összefogás a közös cél érdekében – A rastatti és kecskeméti Mercedes-Benz bizalmiak egymástól tanulnak	17	HOGYAN INDÍTUNK EL EGY HÁLÓZATI PROJEKTEKET? – SEGÉDLET AZ EGYES LÉPÉSEKHEZ		Kompetenciák továbbadása – Multiplikátorok képzése	69
Kapcsolatépítés, a versenytársak kiszorítása – A mannheimi John Deere traktorgyár partnert keres az Egyesült Államokban	23	A hálózati kezdeményezés – Szervezés, alapelvek, döntési feltételek	56	A Globális Keretmegállapodás megvalósítása – Siker öt lépésben	71
		A projekt testreszabását tisztázni kell – Cselekvési igény, célkitűzések, résztvevők	59	Telephely feltérképezés – Struktúrák és kapcsolatok leképezése	73

A szerkesztői köszöntői – Világ dolgozói, szerveződjetek hálózatokba!



Wolfgang Lemb, IG Metall elnökség,
ügyvezető elnökségi tag

Ki ne hallotta volna már? A helyi menedzsment azt állítja a helyi üzemi tanács és a dolgozók felé, hogy ők nem tehetnek semmit. Minden utasítás a konszernközpontról érkezik. És a piac. Egyébként pedig: máshol kedvezőbbek a termelési feltételek, alacsonyabbak a bérköltségek ... már megint ugyanaz a régi lemez.

A gazdasági globalizáció, különösen a termelés globalizációja tartósan megváltoztatta a szakszervezetek cselekvési lehetőségeit. A termelési folyamatok főként a konszern által irányított értékláncok mentén zajlanak, amelyek már régen túllépték a országhatárokat.

A menedzsmentek globális szempontok alapján ítélik meg a vállalatokat és általában a termelési folyamatokat – függetlenül az országhatároktól és attól, hogy egy bizonyos tevékenységet még maga a vállalat végez vagy azt egy beszállító vagy szolgáltató látja el. A menedzsment hierarchia lehetővé teszi a központosított döntéshozatali folyamatokat. A helyi szint már csak konkretizálja és végrehajtja a központban eldöntött stratégiákat, projekteket és intézkedéseket. Így a helyi szint mozgástere már igencsak korlátozott. Persze mondhatjuk, hogy ez a magyarázat túl leegyszerűsített vagy rövid, azonban a kiindulási elvet senki nem vonja kétségbe.

A szakszervezetek ezzel szemben demokratikus struktúrákkal rendelkező és országok szintjén működő szervezetek. Vezetőségük választásokon kap felhatalmazást feladataik ellátására. A szakszervezetek ereje abban rejlik, hogy ismerik a helyi üzemekben dolgozó emberek problémáit. A termelési folyamatok globális és rendszerszintű áttekintése gyakran nem tartozik prioritásaik közé – persze megint túl egyszerű és rövid magyarázatot adtunk egy alapelve.

”

Ha az a célunk, hogy hosszútávon megalapozzuk és megőrizzük erőnket, akkor képesnek kell lennünk túllépni az üzemi kereteken.

“

Ha az a célunk, hogy hosszútávon megalapozzuk és megőrizzük erőnket, akkor képesnek kell lennünk túllépni az üzemi kereteken. Ha képesek vagyunk leküzdeni Németországon belül és azon kívül található üzemegységek dolgozói közötti megosztottságot és saját közös stratégiákat dolgozunk ki, akkor megakadályoz-

hatjuk, hogy a munkáltatók sikeresen alkalmazzák a munkavállalók egymás elleni kizárására irányuló stratégiájukat.

Azonban még mindig megkönnyítjük a munkáltatók dolgát azzal, hogy a szakszervezetek túl ritkán merészkednek az országhatárokon túlra. Pedig nincs más választásunk: Szükségünk van a határokon átnyúló szoros együttműködésre, különös tekintettel a vállalatok szintjén!

Az együttműködés megerősítése során számíthatunk az európai üzemi tanácsok, az európai részvénytársaságok (SE) üzemi tanácsainak, a globális szakszervezeti hálózatok, világ-üzemi-tanácsok és a globális keretmegállapodások kapcsán szerzett megalapozott és értékes tapasztalatokra. A következő megállapítást tehetjük: Még több ilyen és hasonló együttműködésre van szükségünk! De még ennél is nagyobb szükség van újszerű és az eddieknél szorosabb és konkrétabb együttműködésre. Az európai üzemi tanács tagjai ugyanis nem képesek eljutni egy vállalat valamennyi szervezeti egységébe.

Ennek feltétele a hatékony együttműködés: Az együttműködés nem merül ki abban, hogy üzemi tanácsok

”

Az együttműködés újszerű és az eddigieknél szorosabb és konkrétabb formáira van leginkább szükségünk.

“

vezetői találkoznak egymással. A transznacionális hálózatokban együttműködő bizalmiak és “átlagos” üzemi tanácstagok jelentik a garanciát arra, hogy a tagságot valóban érintő témák kerüljenek előtérbe, és a szakszervezeti tagok valamint a dolgozók jobban megértsék és átlássák a vállalat politikáját. Ami pedig még ennél is fontosabb: meg kell erősíteni a transznacionális szolidaritást és nem szabad megengedni, hogy munkánk során szembe kerüljünk egymással!

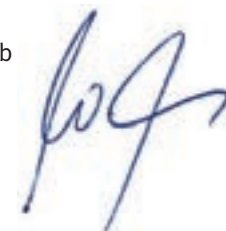
Ezek szellemében az IG Metall 2012-ben elindította a Nemzetközi Hálózati Kezdeményezést. A kezdeményezők hét vállalatorientált részprojekt keretében vizsgálták annak lehetőségét, hogy az európai és világ üzemi tanácsok munkáját miként lehetne súlyponti

témákra összpontosító együttműködési formákkal ki egészíteni. Az IG Metall nemzetközi tevékenységét bemutató harmadik tematikus füzet ismerteti a legfontosabb projekteredményeket és egyidejűleg támogatja ezeket az újszerű kezdeményezéseket.

2015-ben az IG Metall rendes XXIII. Kongresszusa fontos kérdésekben módosította a szakszervezet alapszabályzatát azzal céllal, hogy tevékenységünk transznacionális jellege tovább erősödjön. 2016 áprilisában a VASAS és az UAW testvérszakszervezetekkel létrehozott partnerség keretében feltérképezési projekteket indítottunk Magyarországon és az Egyesült Államokban. Az üzemi munkavállalói képviseltek között a hétköznapiakban megvalósuló és konkrét témákat érintő, határokon átnyúló intenzív együttműködés a transznacionális szakszervezeti munka fontos kiegészítője.

Világ dolgozói, szerveződjetek hálózatokba!

Wolfgang Lemb



Közösen ellensúlyt alkotni – nemzetközi hálózati kezdeményezés



Horst Mund, IG Metall Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály vezetője

”

A Hálózati Kezdeményezés révén támogatjuk a munkavállalói képviselők és szakszervezetek közötti szorosabb és intenzívebb együttműködést a nemzetközi konszernekben. Mi ott tudunk aktívvá válni, ahova az európai üzemi tanács általában nem jut el.

“

A nemzetközi vállalatoknál folytatott helyi vagy országos szintű üzemi tanácsai és szakszervezeti munka nagyon hamar korlátokba ütközik. A munkavállalói képviselők erőfeszítései legfeljebb rövidtávú eredményeket hoznak, és ezeket néha csak a vállalat más üzemegységeiben dolgozó munkavállalók hátrányára lehet megvalósítani. 2012-ben az üzemi szintű szakszervezeti politika transznacionális jellegének erősítése érdekében az IG Metall életre hívta a “Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés” elnevezésű projektet. “Akkori céljaink ma is érvényesek, azaz közösen feltérképezni, hogy milyen módon fejleszthetjük tovább a határokon átnyúló szakszervezeti érdekképviselőket annak érdekében, hogy jobban megfeleljünk a vállalatoknál kialakult üzemi szintű kihívásoknak”, magyarázza Hor-

st Mund, az IG Metall Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály vezetője. “Több mint 20 éves tapasztalatokkal rendelkezünk az európai üzemi tanácsok és a globális vállalati hálózatok működésének terén. Jelenleg egyre több megkeresést kapunk, hogy segítsük megszervezni az intenzívebb és témaorientált együttműködést a munkavállalói oldal szereplői között.”

Határokon átnyúló szakszervezeti együttműködés támogatása

Az IG Metall a Hálózati Kezdeményezés projekt keretében kívánja támogatni és intenzívebbé tenni a szakszervezeti tagok közötti együttműködést a nemzetközi konszernekben. Alapelgondolásunk a következő: A szakszervezeti együttműködés révén olyan konkrét

ügyek közös kezelése, amelyek a vállalat különböző országokban foglalkoztatott munkavállalóit egyaránt érintik. Ez kiegészítheti az európai üzemi tanácsok és más transznacionális testületek és struktúrák munkáját. Az IG Metall eddig hét stratégiai fontos vállalatnál indított el konkrét témákhoz kapcsolódó hálózati projekteket, amelyeket ebben a tematikus füzetben részletesen ismertettünk.

Jobb standardok a nemzetközi környezetben

A résztvevők szeretnék kipróbálni, hogy a közös célok elérése érdekében hogyan valósítható meg konkrét témákhoz kapcsolódó intenzívebb együttműködés. Továbbá szeretnék beazonosítani azokat a tényezőket, amelyek a nemzetközi együttműködés szempontjából



fontosak, és megtalálni azokat a módszereket, amelyek más vállalatoknál és helyzetekben is alkalmazhatók. “Az IG Metall transznacionális elköteleződése a német munkavállalók érdekeit is szolgálja”, állítja Horst Mund. “Elengedhetetlen, hogy a vállalatok külföldi üzemegekben is működnek olyan szakszervezetek, akik képesek megakadályozni a munka- és foglalkoztatási feltételek további romlását és képesek folyamatosan hozzájárulni a helyzet javításához. Csak így tudjuk megakadályozni az alákínálás terjedését. Ezzel hosszú-

távon megőrizhetjük vívmányainkat Németországban.” A Hálózati Kezdeményezés több szakterületet fog át és a Transznacionális Szakszervezetpolitika és Üzemi Politika osztályok között helyezkedik el az IG Metall elnökségi feladatköreinek szervezetében. A kezdeményezés módszertani-didaktikai támogatás, a nyelvi kompetenciák és szakértelem biztosításával teret nyit és segíti a hálózatok kialakítását. Továbbá hozzájárul a kapcsolatépítéshez, szervezi a tapasztalatcserét és általában segíti a felmerülő problémák megoldását.

“Célunk a munkavállalói képviselők hatékony hálózatainak megszervezése és egymás potenciális versenytársainak tekintett üzemegek közötti szoros együttműködés kialakítása. Célunk a vállalaton belüli szakszervezeti jelenlét megerősítése és az ehhez szükséges struktúrák megteremtése”, magyarázza Horst Mund. Az IG Metall több szempontot mérlegelve hozza meg a döntést, hogy a Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés milyen hálózati tevékenységeket támogasson. A döntés során olyan szempontokat veszünk figyelembe, mint a cselekvés iránti igény és az intézkedések révén elérhető lehetséges szervezeti haszon, valamint a siker esélye és a várható költségek. “A nemzetközi üzemi szakszervezetpolitikai munka intenzitásának növelése esélyeket teremt az IG Metall számára”, véli Mund. “Célunk, hogy a minimális szociális normákat alapvető elvárásként érvényesítsük a vállalati és kollektív szerződéses politikai alakítása során. Így növelhetjük a szakszervezeti tagság arányát és megerősíthetjük a szakszervezetek cselekvőképességét és erejét más országokban is.”

Többet megtudhatunk a Hálózati Kezdeményezés szervezetéről, a hálózati projektek alapértékeiről és a döntési szempontokról: *Hálózati Kezdeményezés – Szervezés, alapelvek, döntési feltételek* fejezet (56. oldal) fejezetben.

Transznacionális együttműködés – Miért és hogyan szerveződjenek a dolgozók hálózatokba



Marika Varga, IG Metall Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály

„A globalizáció hatására a hatalmi egyensúly egyre inkább a vállalatok javára tolódik el. A tőke mobilitása meghaladja a munkavállalók mobilitását. A vállalatok döntési lehetőségeit tágítják a beruházások célszágai által biztosított előnyök és lehetőségek, és a vállalatok beruházási döntéseiket a dolgozók részéről tett engedményektől is függővé teszik. A dolgozók csak úgy állhatnak ellen a fokozódó nyomásnak, ha hatékony hálózatokba szerveződnek.

“

A konszernekben végbemenő szerkezetátalakítások gyakran az üzemegységek áthelyezéséhez és munkahelyek kiszervezéséhez vezetnek: Egyre nagyobb nyomás nehezedik a munkafeltételekre és a bérekre. Egyre nagyobb a bizonytalan foglalkoztatás aránya. A vállalatok nemzetközi hálózatokba rendeződésére az IG Metall is reagál: saját transznacionális hálózatok tevékenységének megerősítésével, valamint határokon átnyúló hálózatok kialakításával és fejlesztésével, amelyekbe bevonják a konszernekben és a globális értékláncokban dolgozó munkavállalókat és szakszervezeti képviselőket.

Ha képesek vagyunk a konszernekben is fejleszteni szakszervezeti struktúrákat, akkor saját cselekvési lehetőségeinket bővítjük.

Erős szakszervezetek, nagyobb cselekvő erő

A szakszervezetek intenzív információcsere és a más országokban dolgozó kollégáikkal együtt kidolgozott álláspontok és cselekvési alternatívák révén képesek ellensúlyozni a vállalatok transznacionális stratégiáit. Célunk, hogy megerősítsük a szakszervezetek cselekvési lehetőségeit és – különösen válsághelyzetekben – rámutassunk arra, hogy szerkezetátalakítások során is léteznek alternatív megoldások. A határokon átnyúló szakszervezeti hálózatok révén megakadályozható a dolgozók közötti versenyhelyzet erősödése, valamint a szociális normák és munkafeltételek feláldozása a rövidtávú tőkehozam elvárások érdekében. A határokon átnyúló hálózatok és struktúrák sikeres működtetésének feltétele a bizalom, amely gyakran csak sokéves

együttműködést követően jön létre. Ugyanígy szükség van erős országos, helyi vagy üzemi szakszervezetekre és munkavállalói képviselőkre, amelyek képesek érvényesíteni jogaikat és tárgyalni a munkáltatóval.

A transznacionális hálózatok erősítik a munkavállalókat

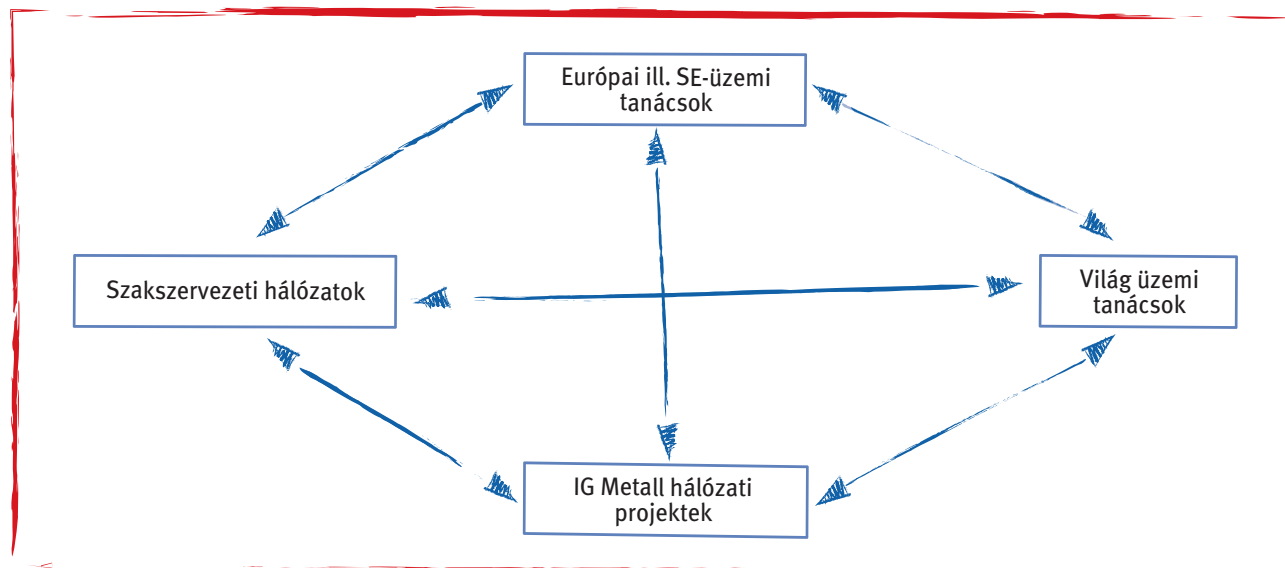
A határokon átnyúló szakszervezeti hálózatok különböző formáit ismerjük: európai üzemi tanács (EÜT) ill. európai részvénytársaságok üzemi tanácsai (SE-ÜT), világ üzemi tanácsok (VÜT), globális (ill. európai) szakszervezeti szövetségek szakszervezeti hálózatai és, végül de nem utolsósorban az IG Metall Nemzetközi Hálózati Kezdeményezésének keretében működő hálózatok.

A transznacionális hálózatokat megkülönböztethetjük többek között

- ▶ **szerkezetük** alapján (bizonyos országokban, vagy egy európai vagy globális konszernhez tartozó üzemegekben tevékenykednek; bizonyos ágazatokban ill. csak néhány üzemegységben vannak jelen, amelyek egymás versenytársai vagy szállítói; ideális esetben a beszállító vállalatok is részei a hálózatoknak),
- ▶ **résztvevők** alapján (csak üzemi, csak függetlenített, üzemi és függetlenített szakszervezeti képviselők vesznek részt a hálózatban) és
- ▶ **intézményi beágyazottságuk** alapján (jogi háttér, munkáltatóval megkötött önkéntes megállapodások alapján, vagy egy szakszervezeti szövetség kezdeményezésére megalakult hálózat).

Nemzetközi testületek: a versenyt váltsa fel a telephelyek közötti összefogás

A multinacionális vállalatokban és konszernekben a munkavállalói érdekképviselő és a transznacionális üzemi politika alakítása során leggyakrabban az európai üzemi tanácsok ill. az európai részvénytársaságok üzemi tanácsainak tevékenységét tekinthetjük kiindulási pontnak (lásd: 9. oldal, szövegdoboz). Ezek a szervezetek jelentik a valódi együttműködés alapjait: az különböző telephelyek képviselői megismerkednek egymással és közös álláspontot alakítanak ki a vállalattal és annak globális stratégiájával kapcsolatban.



A dolgozók számára többféle lehetőség áll rendelkezésre a határokon átnyúló és szakszervezeti hálózatok létrehozására

Az európai üzemi tanácsok és az európai részvénytársaságok üzemi tanácsai egy közös munkavállalói stratégia segítségével hatékonyan léphetnek fel a vállalatvezetés azon törekvéseivel szemben, hogy szembeállítsák egymással az egyes telephelyek dolgozóit. Ezeket a testületek nemcsak megilleti a tájékoztatáshoz és a véleményalkotáshoz való jog, hanem egyúttal az információcsere, a kommunikáció és az érdekegyeztetés szinterei is – más szóval: a különböző országokból érkező munkavállalói képviselők hálózatokba szerveződnek. Az európai üzemi tanácsok és

az SE-üzemi tanácsok tevékenysége jogszabályokon alapul és ezért a munkáltatók akarata ellenére is megvalósítható.

Az európai üzemi tanácsok és európai részvénytársaságok üzemi tanácsainak hálózatalkotási lehetőségei azonban a globális piacon jelenlévő, diverzifikált és komplex szervezeti felépítéssel rendelkező vállalatok ill. vállalatcsoportok által meghatározott környezetben három szempontból is korlátokba ütköznek:

1. Az európai üzemi tanácsok és az SE-üzemi tanácsok

üzemi testületek és nem szakszervezeti testületek. Ezek a testületek nem minden esetben kötődnek egy szakszervezethez.

2. Tevékenységüket megalapozó jogi lehetőségek az Európai Gazdasági Térség (EGT) országaiban biztosítottak. Más országok önkéntes alapon biztosítják ezeket a lehetőségeket.
3. Tevékenységük illeszkedik a vállalat jogi struktúrájához és általában egy vállalat ill. vállalatcsoporton belüli átfogó testületként működnek. Komplex szervezeti felépítésű, számos telephellyel rendelkező vállalatok esetében, amelyeknél az egyes üzleti területeket autonóm módon irányítják, még hiányoznak azok az alárendelt struktúrák, amelyek lehetővé tennék specifikus, csak bizonyos részterületet érintő problémák részletes kezelését.

A 2. pontban megfogalmazott kérdésre a **világ üzemi tanácsok** adhatnak választ. A világ üzemi tanácsok tevékenysége nemcsak az Európai Gazdasági Térségre, hanem más világrégiókra is kiterjed. Azonban a világ üzemi tanácsok is korlátokba ütközhetnek a 1. és 3. pontban felsorolt esetekben. Ugyanis jogi eszközök hiányában eddig csak ritkán sikerült érvényt szerezniük álláspontjuknak.

Következtetés: Bár az európai üzemi tanácsokra, SE - üzemi tanácsokra és a világ üzemi tanácsokra feltétlenül szükség van, de ezek számos esetben mégsem je-

lentenek kielégítő megoldást. Meg kell erősíteni ezeket a testületek, hogy hatékonyabban tudják ellátni funkcióikat.

Szakszervezeti hálózatok: globális aktivitás

A határokon átnyúló szakszervezeti hálózatok egy további formája a globális vagy európai szakszervezeti szövetségek által létrehozott szakszervezeti hálózatok. Ilyenek például az IndustriALL Global nemzetközi szakszervezeti szövetség által mentorált globális szakszervezeti hálózatok a John Deere, a Caterpillar vagy a Bosch konszerneknél, de ide tartozik az UNI Europa és az IndustriALL Europe európai szolgáltató ágazatok szakszervezetek szövetsége által létrehozott európai szakszervezeti szövetség a HP konszernél. Ezen túlmenően számos informális hálózat működik ágazati vagy vállalati szinten, amelyek munkájában az IG Metall kollektívák aktívan és támogatólag közreműködnek (pl. Brazíliában).

Hálózati projektek: konkrét témák kezelése

Az IG Metall Nemzetközi Hálózati Kezdeményezése olyan hálózati projekteket gondoz, amelyek témáikat a vállalatnál már létező hálózatok nem fednek le. Ezek a projektek nem a vállalat jogi struktúrájához igazítják munkájukat, hanem a tényleges termelési és munkafolyamatok (értéklánc) mentén fejtik ki tevékenységüket. A hálózati projektek az átfogó hálózati struktúrák alatti szinten elhelyezkedő alhálózatok.

Ezek a hálózatok egy konkrét és cselekvést igénylő témára összpontosítanak, amely az egyes vállalatoknál eltérő szervezeti egységeket érinthet. A hálózati projektek munkamódszerei és struktúrái függenek a szükségletektől és a probléma jellegétől:

- ▶ Kettő vagy több telephely tevékenységét fedik le, amely termelésszervezési szempontból szorosan kapcsolódnak egymáshoz vagy egymás közvetlen versenytársai
- ▶ Tevékenységi területüket úgy alakították ki, hogy a szakszervezeti hálózatok ellensúlyozni tudják a vállalat határokon átnyúló szervezeti struktúráját.
- ▶ Tevékenységük célja, hogy célirányos intézkedések révén erősítsék az EÜT szakszervezeti kötődését ill. növeljék az SE-ÜT tagjai körében a szakszervezeti tagságot a dolgozók érdekeinek hatékonyabb érvényesítése érdekében.
- ▶ A hálózati projekt célja, hogy az országos és regionális szakszervezeti hálózatok kiépítése révén megalapozza a jövőbeni világ üzemi tanács struktúráját vagy hozzájáruljon a globális keretmegállapodás végrehajtásához. ■



EÜT és SE-ÜT

Európai üzemi tanács

1994-től, az Európai Üzemi Tanácsokról (EÜT) szóló első irányelv hatályba lépése óta napjainkig több mint 1070 vállalatnál működik aktív európai munkavállalói képviselő. Az irányelv az Európai Gazdasági Térség teljes területén alkalmazásra kerül. Európai Üzemi Tanács létrehozható minden olyan vállalatoknál és konserneknél, amelyek az EU tagállamaiban működnek és legalább 1000 dolgozót, és legalább két tagállamban, tagállamonként legalább 150 munkavállalót foglalkoztatnak. Az EÜT-t tájékoztatási és konzultációs jog illeti meg vállalat központi vezetése részéről több országot érintő vállalati ügyekben. Az EÜT jogosult évente egy alkalommal a központi vezetés közreműködésével ülést tartani, munkabizottságokat létrehozni és tolmácsolási szolgáltatást igénybe venni. Rendkívüli helyzetekben az EÜT jogosult soronkívüli ülést összehívni. Az EÜT egy olyan önálló és hosszútávon működő testület, amelynek munkáját egy ügyvezető bizottság koordinálja és képviselőjét egy választott elnök látja el. Az irányelv célja továbbá az országos érdekképviselők

és az EÜT közötti szoros együttműködés elősegítése. Az EÜT konkrét munkafeltételeiről a munkavállalók és a központi vállalatvezetés képviselőiből álló Különleges Tárgyaló Testület (KTT) tárgyal, amelynek munkáját a szakszervezetek támogatják. A tárgyalási folyamat legfeljebb három évig tarthat. Sikertelen tárgyalások esetén a jogszabályban meghatározott eljárás kerül alkalmazásra.

Európai részvénytársaságok üzemi tanácsa

Az Európai Részvénytársaságban a munkavállalók részvételéről szóló irányelv 2001-ben lépett hatályba. Azóta egyre több vállalat választja az európai részvénytársaság (societas europaea, SE) jogi format. Az európai részvénytársaság megalakítása előtt a munkavállalók SE-ben történő részvételéről szóló irányelv értelmében a vállalatvezetésnek hat hónapon belül tárgyalásokat kell folytatnia a Különleges Tárgyaló Testülettel a SE munkavállalói részvételi megállapodás megkötése érdekében. Ez a megállapodás szabályozza a jövőbeni SE-ÜT tagjainak tájékoztatási és konzultációs jogait, valamint az együttdöntési jogosultságok gyakorlását az felügyelő bizottságban. Sikertelen tár-

gyalások esetén a munkavállalók részvétele a jogszabályban meghatározott eljárás alapján valósul meg. Az IG Metall és az EÜT/SE-ÜT csapat ebben az esetben is szaktudásával és szakmai tapasztalatával segítik a vállalati megbízottakat és a Különleges Tárgyaló Testület tagjainak munkáját az SE-ÜT jogsultságainak megerősítése érdekében, valamint annak megakadályozására, hogy a vállalat kihátráljon az együttdöntési kötelezettségek alól.

Az **IG Metall** több mint 20 éves tapasztalattal rendelkezik az európai üzemi tanácsokkal folytatott együttműködés terén. Tanácsadást végez, segíti a tagokat és a vállalati megbízottakat az EÜT és SE-ÜT tárgyalások és a napi feladatok ellátása során, valamint szemináriumokat és workshop rendezvényeket szervez részükre.

Kapcsolat:

IG Metall EÜT/SE-ÜT csapat: 069 66 93-2501
vagy ebr@igmetall.de

Extranet:

[Praxis > Eurobetriebsrat](#)

Az együvé tartozás erősítése –

Az ingolstadti és győri Audi üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat





Johann Horn, ügyvezető
IG Metall Ingolstadt

”

Attól tartunk, hogy az Audi a győri üzemegységet kísérleti helyszínként használhatja – itt szeretne kipróbálni olyan munkaszervezési és termelési modelleket, amelyeket Németországban az üzemi tanács részvételi jogai és az IG Metall ereje miatt nem tudna saját elképzelései szerint megvalósítani. Ezenkívül azt a veszélyt is látjuk, hogy a munkáltató a sokkal alacsonyabb magyarországi bérszínvonal, munka- és szociális sztenderdek révén nyomasztóan gyorsan másra fordíthatja a német munkavállalókra, üzemi tanácsokra és az IG Metallra.

“

Az Audi győri üze­me 1994 óta működik. Tevékenységi köre hosszú időn keresztül motorgyártás volt és az üzem az egész VW-konzern részére szállított motorokat. Időközben a győri gyárban már komplett gépjárművek készülnek. 2013 júniusától az Audi győri üzemében több mint 11.000 munkavállalót foglalkoztatnak és itt készülnek az A3-limuzin és A3-kabrió modellek. Az üzem további bővítésére szabad terület áll rendelkezésre. A közép-kelet-európai régióban komplett gépjárműveket gyártó Audi üzemegység a német üzemegységek versenytársa, különös tekintettel az ingolstadti gyárra, ahol a győri üzem termékeivel rokon modellek készülnek. Az Audi ingolstadti egységénél (gyártóüzem és konzern központ) összesen 43.700 munkavállalót foglalkoztatnak, akik közül több mint 33.000 dolgozó tagja az IG Metall szakszervezetnek.



Hova akarunk eljutni?

A német-magyar hálózati projekt célja, hogy intenzív és folyamatos együttműködés jöjjön létre a két üzem munkavállalói képviselői között. Ez segít megakadályozni, hogy az Audi a munkavállalók hátrányára kihasználja az üzemegységek közötti versenyhelyzetet. „A németországi sztenderdek és munkahelyek hosszútávú megőrzésének feltétele az egyes telephelyek közötti bérszínvonal és termelési költség különbség csökkentése. Ehhez elengedhetetlenül szükséges, hogy együttműködjünk a magyar üzem szakszervezeteivel és üzemi tanácsával, és erősítsük cselekvőe-



Klaus Mittermaier

rejüket”, hangsúlyozza Klaus Mittermaier, az Audi AG központi üzemi tanácsának ügyvezetője. A bilaterális hálózat tevékenysége meghaladja az Európai Konzern Üzemi Tanács vagy a szakszervezeti MOE-Inter-Soli-Hálózat (közép-kelet-európai VW üzemegységek szakszervezetei) keretén belül megvalósuló együttműködést, miután itt a munkavállalók és bizalmiak részvételi lehetőségei bővebbek. Ennek köszönhetően konkrét témákban indulhat el az eddigieknél intenzívebb együttműködés.



Kikből áll a csapatunk?

A részprojekt kezdeményezője az IG Metall ingolstadti kirendeltsége volt. Johann Horn, ügyvezető a kezdetektől fogva személyesen vesz

VASAS és AHFSZ

Az **VASAS** a magyar fémipari dolgozók szakszervezeteinek szövetsége. A szakszervezeti szövetség 1877-ben alakult meg és megközelítőleg 20.000 tagjával a magyar fémipar egyetlen releváns ágazati szövetsége. A VASAS tagja az IndustriALL Europe és az IndustriALL Global nemzetközi szakszervezeti szövetségeknek, valamint a Magyar Szakszervezeti Szövetségnek (MASzSz) – a VASAS az IG Metall elismert magyarországi szakszervezeti partnere. A magyar munkavállalók jellemzően üzemi szakszervezetekbe tömörülnek, amelyek csatlakoznak egy szakszervezeti szövetségekhez, mint például a VASAS-hoz, vagy megőrzik függetlenségüket. A VASAS teljeskörűen részt vesz a hálózati projektben és a multiplikátorképzésben.

Az **AHFSZ** az Audi győri üzemében működő független üzemi szakszervezet. Körülbelül 20 éves múltra tekint vissza, így egyidős magával az üzemmel. Az AHFSZ elnöksége kilenc főből áll. A bizalmiakkal végzett munka függetlenített elnökségi tag feladatkörébe tartozik.

részt számos akcióban és megbeszélésen, és elkötelezetten dolgozik a projekt továbbfejlesztése érdekében. Ugyanez mondható el az ingolstadti bizalmiakról és üzemi tanácsról, akik aktívan részt vesznek a projekt munkában. A Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály egyik munkatársnője végzi a projektmunka operatív irányítását; a magyarul is beszélő kollégánál rendelkezik transznacionális üzemi politikai és képzési tapasztalatokkal és kompetenciákkal.

Magyar projektpartner

A projekt szerkezeti felépítése és megvalósítása során szoros együttműködés alakult ki az Audi győri üzemében képviselttel rendelkező két szakszervezettel: a független **AHFSZ Audi szakszervezet**, amely az Audi győri munkavállalóinak mintegy 60 százalékát szervezi és az üzemi tanács tagjainak többségét alkotja, valamint a **VASAS**, amely az Audinál csak egy kisebb, körülbelül 40 tagot számláló üzemi szakszervezettel képviselteti magát.

A nemzetközi hálózati kezdeményezés által nyújtott támogatás:

- ▶ Projektkoordinátor biztosítása
- ▶ Hozzájárulás a találkozók finanszírozásához (részben a Friedrich-Ebert-Alapítvány anyagi támogatásának igénybe vételével)
- ▶ Módszertani-didaktikai támogatás a Szakszervezeti Képzés osztály bevonásával



Az első workshopra 2013 júniusában Sokorópátkán került sor. A résztvevők megismerkedtek egymással és meghatározták a további együttműködés céljait.

- ▶ Tanácsadás és szakértői támogatás
- ▶ A különböző hálózati projektek közötti tapasztalatcsere



Miként érjük el célunkat?

„A kezdeti időszakban a VASAS központi vezetése kifejezte aggodalmát, hogy az IG Metall és a független AHFSZ közötti együttműködés hátrányos lehet a VASAS számára”, emlékezik vissza Varga Marika, az IG Metall projekt koordinátora. „Szükség volt arra, hogy a szakszervezetek vezetői szinten előzetesen egyeztessenek egymással. Sikertől egyértelművé tennünk, hogy nem áll érdekünkben a

VASAS-nak, mint a legfontosabb magyar partner helyzetének gyengítése, és ez semmiképpen sem célja a projektnek. Ezzel sikerült eloszlatni az aggodalmakat.” Az előzetes egyeztetéseknek és a magyar projekt partnerekkel kialakított kölcsönös bizalomnak köszönhetően 2013 közepén workshopokkal és a munkacsoportok szintjén elindult a hálózatépítés.

Workshop 2013:

Ismerkedés, tapasztalatcsere, megállapodások

2013 júniusban, Sokorópátkán megrendezett első workshop kifejezett célja az volt, hogy a résztvevők lehetőséget kapjanak a megismerkedésre valamint az információk és tapasztalatok cseréjére. A workshop központi témája az Audi termelési rendszere volt, amelyet ekkor vezettek be a győri üzem az új járműgyártási egységénél, valamint a munkavállalói képviselők részvétele a vállalati folyamatokban. A workshop koncepcióját és programját német-magyar előkészítő csoport dolgozta ki és valósította meg. A workshop végén a résztvevők megállapodtak a munka folytatásában. A közös munka eredményeként három német-magyar vegyes munkacsoport jött létre azzal a céllal, hogy részletesebben feldolgozzák a munkakör-értékelési és bérezési rendszerek, a bizalmiak képzése valamint az üzemi tanács munkafeltételei témákat.

A **munkakör-értékelési és bérezési rendszerekkel** foglalkozó munkacsoport több győri és ingolstadti

találkozó során részletes tapasztalatcserét folytatott a két üzemegységnél alkalmazott munkakör-értékelési rendszerekről és műszakmodellekről, valamint az ezeken alapuló bérezési rendszerekről. A rendszerek összehasonlítása során nyilvánvalóvá vált, hogy Győrben a bérezés alapja a szakképzettség és nem a ténylegesen végzett munka, amelynek következtében a Magyarországon alkalmazott munkakör-értékelési rendszer és bérezési rendszerek nem befolyásolják a jövedelemszintet. Ezek a megállapítások arra ösztönözték a magyar oldalt, hogy erről a kérdésről tárgyalásokat kezdeményezzen az gyárvezetéssel. A kérdés újratárgyalása szerepelt 2016 tavaszán a kollektív bértárgyalások követeléseai között. (lásd: *Másként, mint eddig: Bértárgyalások Győrben 2016*; 15. oldal)

A **bizalmiak képzésével** foglalkozó munkacsoport képzési koncepciót dolgozott ki 25 multiplikátor részére. Néhányuknak az lesz a feladata, hogy középtávú képzési tervet készítsen 120 üzemi bizalmi részére, akik a gyakorlatban is megkapják a képzést. 2015 februárját

Egyébként

Az IG Metall **Transznacionális Partnerségi**

Irodát hozott létre az egyesült államokbeli

UAW autóipari szakszervezettel és a magyar VASAS fémipari szakszervezettel együtt, azzal a céllal, hogy az Egyesült Államok déli szövetségi államaiban és Nyugat-Magyarország, Győr projekt régiókban növekedjen a szakszervezeti tagok aránya és megerősödjön az autóipari beszállító vállalatok munkavállalóinak képviselői lehetőségei. Ennek keretében 2015 végén Spring Hill, Tennessee államban az UAW és 2016 elején Győrben a VASAS partnerszakszervezetekkel közösen projektirodák kezdtek meg tevékenységüket.

követően 25 multiplikátor öt háromnapos szemináriumon vett részt, ahol elsajátíthatták a részvételen alapuló és demokratikus tanulási folyamatok megszervezését és azt, hogy miként lehet a bizalmiakat önálló és szervezett munkára ösztönözni. A szeminárium sorozatot egy öttagú német-magyar irányító csoport az IGM

Szakszervezeti Képzés osztály egyik munkatársnőjének részvétele mellett vezette. (lásd:

Kompetenciák továbbadása – Multiplikátorok képzése fejezet, 69. oldal).

Mindkét munkacsoportban 2–3 német és magyar bizalmi dolgozik együtt. A találkozók során a résztvevők tolmácsolást vehetnek igénybe. A harmadik munkacsoportban a kijelölt témát – **az üzemi tanács munkafeltételei** – a két üzemegység üzemi tanács tagjai közösen, azonban a projekt keretein kívül dolgozza fel.

A közös munka során új lehetőségek adódnak

Az Audi és a Mercedes magyarországi üzemegységeiben végzett hálózati munka során merült fel az a elképzelés, hogy a résztvevők közösen térképezik fel az



Globális keretmegállapodások

A globális keretmegállapodások (GRV) a transznacionális konszernnek és a globális szakszervezeti szövetségek között megkötött megállapodások, amelyek célja a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által meghatározott alapvető munkaügyi normák és minimális szociális sztenderdek betartása. A globális megállapodások meghaladják az egyes vállalatok kereteit és általában olyan záradékokkal is ellátják őket, amelyek alapvető és minimális szociális normák, különös tekintettel az alapvető szakszervezeti jogokra, betartását kiterjesztik a beszállítókra és a megbízási szerződéssel dolgozó vállalkozókra. A globális szerződések ezért fontos eszközként segítik a szakszervezeti szervezettség megerősítését a beszállító vállalatoknál. Mindez szakszervezeti szempontból egyre fontosabb szerepet kap: A végtermékgyártók által széleskörűen alkalmazott kiszervezések következtében a járműgyártáshoz kapcsolódó értéklánc egyre nagyobb része a beszállító vállalatoknál valósul meg, akik szorosan kapcsolódnak a végtermék gyártóihoz és ezért önálló mozgásterük egyre inkább szűkül. A szakszervezet erejét a jövőben csak úgy lehet megőrizni, ha a beszállító vállalatoknál is létrejönnek szakszervezeti struktúrák és a szervezett dolgozók képesek lesznek arra, hogy akciókat, kampányokat és sztrájkokat szervezzenek.

üzemegységek környékén megtalálható beszállítók vállalatokat. 2014 júliusában a VASAS budapesti központjában egy német-magyar brainstorming keretében a partnerek megvitatták a járműipar értéklánchoz kapcsolódó szakszervezeti munkát. A találkozóra azért került sor, mert egyre gyakrabban fordultak elő problémák magyar beszállító vállalatoknál, amelyeknél nincs vagy gyenge szakszervezeti képviselő. Ezen túlmenően a munkáltatók az üzemi tanácsokkal és a szak-

szervezetekkel folytatott tárgyalások során gyakran fenyegetőztek azzal, hogy tevékenységüket kiszervezik. A brainstorming rendezvényen mindkét országból eltérő háttérű szakszervezetek képviselői vettek részt: az üzemi szintről a Mercedes és az Audi képviselői Németországból és Magyarországról, a decentralizált szakszervezeti szintről regionális és helyi függetlenített tisztségviselők, a szakszervezetek központjából a VASAS elnöke és az IG Metall ügyvezető elnökségi



Németországban és Magyarországon törvény szabályozza a sztrájkjogot.

tagja, valamint mindkét szakszervezet járműipari és nemzetközi titkárai. A résztvevők megvitatták a kialakult helyzetet és a járműipari beszállítókra vonatkozó stratégiákat, valamint megegyeztek abban, hogy közösen kezelik a magyar autóipari beszállító vállalatok feltérképezését és a szakszervezetek megerősítését.

Workshop 2014: Globális keretmegállapodások

2014 július végén egy további német-magyar workshop került megrendezésre azzal a céllal, hogy a gyártóüzemekben, és főként az üzemek közvetlen környezetében található ipari parkokba települt beszállító vállalatok dolgozóinak figyelmét felhívja a globális keretmegállapodások alkalmazására. Utóbbiak esetében jelentős probléma, hogy az autóipari beszállító vállalatok egy része rendkívül ellenségesen viszonyul a szakszervezetekhez. Az IG Metall, a VASAS és az AHFSZ érdekelt abban, hogy a szakszervezetek a beszállítóknál is erős pozíciókkal rendelkezzenek és ezeknél a vállalatoknál is javuljanak a munkakörülmények, ill. megőrizhető legyen a már elért jó színvonal. A rendezvényen az Audi képviselőin kívül a Mercedes és az Opel német és magyar munkavállalói képviselői is részt vettek, mert ezek a konszernnek is rendelkeznek termelőkapacitásokkal Magyarországon – a kecskeméti Mercedes gyártóüzem és az Opel motorgyára Szentgotthárdon.

A workshop során a résztvevők megvitatták a cégek globális keretmegállapodásainak gyakorlati megvalósítá-

Másként, mint eddig: Bértárgyalások Győrben, 2016



2016 tavaszán az Audi győri üzemegységében megkezdődnek az éves kollektív bértárgyalások az üzemi szakszervezet és az gyárvezetés között. Ez így szokás Magyarországon, mert ipari-ágazati szinten nem folynak regionális tárgyalások. Az üzemi szakszervezetek erejükhöz és lehetőségeikhez mérten tárgyalnak a munkáltatókkal és megpróbálják a lehető legkedvezőbb eredményeket elérni a tagság érdekében. Ez alkalommal azonban másként alakulnak a dolgok. A szakszervezet a bérkövetelések mellett a munkafeltételek minőségét érintő követeléseket is megfogalmaz: újra akarja tárgyalni a munkakörértékelési rendszert. Az eddigi rendszert évekkal ezelőtt a gyárvezetés javaslata alapján vették be. Az ingolstadti kollégákkal folytatott inten-

zív információ- és tapasztalatcsere eredményeként a győri kollégák is ráébredtek arra, hogy szükség van változásra. A bérek körüli egyeztetések sem annyira zökkenőmentesek, mint a múltban. A mostani alkalommal szakszervezet nem hátrál meg, hanem sztrájkbizottságot szervez és aláírásgyűjtésbe kezd a dolgozók körében. A dolgozói támogatás óriási és a tárgyalások újabb lendületet kapnak. A felek megállapodnak, így a sztrájk éppen csak elkerülhető. Az 1989-es rendszerváltást követően első alkalommal fordult elő, hogy a magyar gépjárműiparban felmerült a sztrájk lehetősége. Az események hatására az Audi győri üzemegységének környezetében található vállalatok is felbátorodtak. A magyar médiában élénk vita bontakozott ki a munkakörülményekről.

sát és az ebből adódó lehetőségeket – Németországban és Magyarországon, a gépjárműgyártók és a beszállítók vonatkozásában. Az Audi, Mercedes és Opel német ösztözi tanácsaitól érkezett referensek bemutatták saját koncepcióikat és beszámoltak a megvalósítás során szerzett tapasztalatokról. A workshop során összegyűjtött ismeretek és tapasztalatok hozzájárultak ahhoz, hogy a projekt központi témái közé bekerüljenek a jár-

műipari beszállítók és a globális keretmegállapodások alkalmazása.

2015 július: Bernau transzfer workshop

2015 júliusban a 2013-ban létrehozott munkacsoport ismét találkozóra gyűlt össze. A bajorországi Bernauban megrendezett transzfer workshop keretében a munkacsoport tagjai közbenső mérleget vontak addigi

tevékenységükről. Az eredmények különösen pozitív képet mutattak a győri bizalmiak képzése és a munkakörértékelési rendszerek szempontjából. Mindkét területen sikerült fontos részcélokat teljesíteni. A győri bizalmiak az IG Metall-al közösen kidolgozzák saját képzési koncepciójukat, a bizalmi választásokat egy aktív kampánnyal kötik össze és folytatni akarják a bizalmi munka stratégiai irányainak meghatározását.



A projekt résztvevők pozitív közbenső mérleget vontak a bajorországi Bernauban megrendezett transzfer workshop során (2015, július)



Kitekintés

A TPI győri projekt irodája (lásd: *Egyébként*, 13. oldal) 2016 januárjában kezdte meg munkáját. Az projektiroda a nyugat-magyarországi régióban működő VASAS szakszervezetek valamint az AHFSZ Audi-szakszervezetnek kínál képzéseket és tanácsadást (a tervek között szerepel többek között: bizalmi választások, IG Metall tapasztalatok a bérletmegállapodásokról).

A jövőben mindkét fél folytatni szeretné az intenzív együttműködést. A partnerek kijelölték az együttműködés új területeit is, mint például tapasztalatcsere az Audi „legnépszerűbb exportterméke”, azaz a duális képzés helyzetéről, vagy az Ipar 4.0, azaz a negyedik ipari forradalom által támasztott újkeletű kihívások megvitatása. A Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály projektkoordinátora középtávon egyre nagyobb önállóságot kíván biztosítani a projektnek. A projekt működik. ■



A magyarországi Győrben található Audi termelőüzem ma már a járműgyártás teljes vertikumát lefedi.

Összefogás a közös cél érdekében –
A rastatti és kecskeméti
Mercedes-Benz bizalmiak
egymástól tanulnak





Andreas Flach, szakszervezeti titkár,
IG Metall Baden-Württemberg



Rastattban néhány vonatkozásban már elértük a szakszervezeti cselekvőképesség határait. A beszállítók újraszervezik önmagukat. A gazdasági növekedés ugyan jelen van Nyugat-Európában, de mértéke egyre visszafogottabb. Az OEM-ek nem fogadják el automatikusan az ajánlatokat, amelyek a kollektív bértmegállapodások feltételei alapján kerültek kialakításra. A dolgozókat egyre könnyebb nyomás alá helyezni. Mi erre a helyzet-re egyetlen szakszervezeti választ látunk: el kell mennünk személyesen az érintett országokba.*



A Mercedes-Benz Cars a Daimler konszern öt üzleti területének egyike. A fő gyártóüzemek Németországban (Berlin, Bréma, Hamburg, Kölleda, Rastatt, Sindelfingen és Stuttgart-Untertürkheim), Kínában (Beijing), Franciaországban (Hambach), Dél-Afrikában (East London), Magyarországon (Kecskemét) és az USA-ban (Tuscaloosa) találhatók. A rastatti és kecskeméti üzemek közös termelési hálózathoz tartoznak, mert mindkét üzem részt vesz az új Mercedes-Benz kompaktautó generáció gyártásában. A kecskeméti gyárban készül a B-osztály, amely ugyanígy a rastatti üzem termékpalettáján is szerepel. 2013 januárjában a CLA Coupé volt az első modell, amelyet kizárólag Kecskeméten gyártottak az egész világ részére. A Mercedes-Benz kecskeméti üzemében 2012 óta fo-

lyik termelés. Az üzemegység zöldmezős beruházás keretében épült és a legkorszerűbb technikai színvonalat képviseli. Az üzem jelenleg 4000 munkavállalót foglalkoztat, azonban a gyártási kapacitás tovább bővíthető, mert eddig a megvásárolt földterület kisebb hányada került beépítésre. A 1992 óta üzemelő rastatti gyár jelenleg körülbelül 6500 munkavállalóval rendelkezik és egyúttal a Mercedes-Benz kompaktautók kompetencia centruma.

„A vállalat a kecskeméti üzemben új munkaszervezési módszereket is kipróbál és az itteni tapasztalatokat példaként használja más Mercedes-Benz üzemegységeknél”, állítja Heiko Maßfeller, az IG Metall gaggenau irodájának helyettes ügyvezetője, a Mercedes-Benz ra-

statti üzemegységének szakszervezeti kapcsolattartója. „Ez különösen érinti a rastatti üzemet. A rastatti termelés és termékpaletta messzemően megfelel a kecskeméti üzemben folyó munkával. A dolgozók munka- és szociális körülményei azonban jól példázzák Nyugat- és Kelet-Európa közötti különbséget.”



Heiko Maßfeller



Hova akarunk eljutni?

A projekt célja, hogy intenzív és állandó szakszervezeti jelenlétet biztosítsunk mindkét üzemben. A projekt segíteni akarja a kecskeméti üzemi szakszervezetet abban, hogy nagyobb cselekvő-

Beszállítók: Minőségi termelés, alacsony színvonalú munkaügyi normák

A Mercedes-Benz és az Audi üzemegységei Magyarországon egy olyan fejlődési irányt jelképeznek, amely az ipari termelésben általában is megfigyelhető: a multinacionális vállalatok telephelyei a közép- és kelet-európai országokban, így Magyarországon is, de olyan feltörekvő országokban is, mint Kína, India vagy Mexikó ma már nemcsak egyszerű alkatrészek beszállítói. Ezek a vállalatok egyre magasabb színvonalú termelési szegmensekben jelennek meg – anélkül, hogy a munkakörülmények és szociális normák, ide értve a bérszínvonalat is, hasonló ütemben fejlődnének. Ennek következtében a minőségi termelés feltételei (a szakképzett munkaerő és megfelelő infrastruktúráról, mint szükséges feltételekről nem megfeledkezve) ma már nem kizárólag a fejlett nyugat-európai országokban, az USA-ban vagy Japánban

állnak rendelkezésre. Ez a fejlődési irány eddig elképzelhetetlen versenyhelyzetet eredményezett ezekben az országokban. Az újonnan létesített magyarországi járműgyártó üzemek a kezdetektől fogva jóval kisebb termelési mélységgel dolgoznak, mint az évtizedek óta meglévő nyugatnémet üzemegységek. Számos tevékenységet már induláskor beszállítók, szolgáltatók vagy logisztikai cégek vettek át. Ezekben a gyártóüzemekben a szakszervezet sohasem küzdött a termelés kiszervezése ellen. Németországban hasonló helyzettel szembesülünk az Porsche és BMW új lipcsei üremeiben. Ezért a szakszervezetek legfontosabb célja, hogy – az autógyárak szakszervezeti feltérképezése mellett – a gyárak szomszédságában lévő ipari parkokba települt vállalatokat feltérképezék és hálózatokba szervezzék.

erőre és érdekérvényesítő képességre tegyen szert. „Végülis arról van szó, hogy megakadályozzuk, hogy a munkáltató a dolgozók kárára használja ki a versenyhelyzetet. Sajnos attól tartunk, hogy a németországi munkahelyek hosszútávon csak úgy őrizhetők meg, ha csökken az egyes üzemegységek közötti bér- és

költségkülönbség. Továbbá: a rastatti bérekre és munkakörülményekre egyre nagyobb nyomás nehezől, ha nem sikerül Kecskeméten a bérszínvonalat növelni és a munkakörülményeken javítani”, mondja Uwe Krause, a rastatti Daimler üzemegység üzemi tanács elnökhelyettese és bizalmi testület vezetője. Ehhez az szük-



séges, hogy a magyarországi gyár üzemi tanács tagjaival és a szakszervezetekkel együttműködjünk és segítsünk nekik abban, hogy nagyobb cselekvőerővel rendelkezzenek. A bilaterális hálózat szélesebb és mélyebb együttműködést tesz lehetővé, mint a Daimler konszern európai üzemi tanácsának keretein belül. Az üzemi tanács tagjai és a bizalmiak nagyobb létszámban tudnak résztvenni a közös feladatokban, másrészt a kommunikáció és az együttműködés is intenzívebb, mint az európai üzemi tanácsban.



Uwe Krause

Összességében elmondható, hogy a kecskeméti dolgozók fiatalok, a gyár egy vidéki régióban található, és a dolgozók kevés ágazati tapasztalattal és szakszervezeti ismerettel rendelkeznek. Ezért az üzemi kollégák úgy látják, hogy hálózati projekt legfontosabb céljai a részvételőrientált szakszervezeti munka kialakítása és továbbfejlesztését, valamint a bizalmiak képzése.



Kikből áll a csapatunk?

A projekt kezdeményezői az IG Metall gagenau irodája és a rastatti Mercedes-Benz gyár üzemi tanácsa voltak. Ezek a szervezetek már a Daimler igazgatóságának a kecskeméti üzem beruházásáról szóló döntésével egyidőben felismerték, hogy a szakszervezeti hálózat kialakítása mellett

stratégiai szempontok szólnak, és ezt követően jelentős erőfeszítéseket tettek az üzemegységek közötti együttműködés előmozdítása érdekében.

Ebben a folyamatban döntő szerepet vállalt magára a rastatti üzem szakszervezeti megbízottja és az üzemi tanács elnöke. A bizalmi testület vezetője és a szakszervezeti titkár is értékes tartalmi elemekkel segítettek koncepcionális és az operatív munkát.

A központi projekt csapat:

- ▶ A rastatti üzem ÜT elnökhelyettese és bizalmi testület vezetője
- ▶ Az IG Metall függetlenített tisztségviselője, aki egyben a rastatti üzem szakszervezeti kapcsolattartója
- ▶ A Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály munkatársnője, aki időszakosan koordinálja és segíti a projekt gyakorlati megvalósítását; a kolléganő rendelkezik a transznacionális üzemi politika és képzési munka ellátásához szükséges kompetenciákkal, és beszél magyarul.

Partnerek Magyarországon

A projekt felépítése és megvalósítása során a német partnerek szorosan együttműködnek a VASAS partnerszakszervezettel. A kecskeméti Mercedes-Benz gyár üzemi szakszervezetének (és üzemi tanácsának) elnöke közvetlenül részt vesz a feladatok ütemezésében. A VASAS dél-alföldi régiójának vezetője szintén nagy ér-

deklődést mutat a hálózati projekt iránt és részt vesz a valamennyi megbeszélésen. Mindketten fontos szerepet kapnak a VASAS központi vezetésével fenntartott kapcsolatokban. A kollégák szorosan együttműködnek a győri Audi üzemi szakszervezettel és ezzel jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a német-magyar szakszervezeti együttműködés sikeres legyen az üzemi és a helyi függetlenített tisztségviselők szintjén.

A nemzetközi Hálózati Kezdeményezés részéről biztosított támogatás:

- ▶ Projektkoordinátor bevonása a munkába
- ▶ A találkozók költségeinek részbeni átvállalása
- ▶ A Képzés szakterületről érkező kolléganő szakmai munkája
- ▶ Külső szakszervezeti organizizing szakértő szakismeretei és tanácsadási tevékenysége
- ▶ Tapasztalatcsere megszervezése a különböző hálózati projektek résztvevőivel
- ▶ Tudományos szakértő bevonása a munkába



Miként érjük el célunkat?

A Daimler üzemi tanács tagok és az IG Metall a kecskeméti üzem beruházásáról szóló döntést követően sürgették a német menedzsmentet, hogy aktívan támogassa a szakszervezet és az üzemi tanács létrehozását a magyar üzemegységnél. Ugyanakkor már a termelés elindítását megelőzően felvették a kapcsolatot a VASAS partnerszakszervezettel és gondoskodtak

arról, hogy a VASAS a kezdetektől fogva lehetőséget kapjon a tagszervezésre. 2015-ben az üzemegység 4000 dolgozójának csaknem egynegyede csatlakozott a VASAS-hoz. 2012 őszétől a projektkoordinátor számos informális megbeszélés, találkozó és workshop megszervezésével segítette a hálózat kiépítését.

Workshopok 2012-ben és 2013-ban: Információcsere és témakiválasztás

A 2012 októberi nyitó workshopon főként kecskeméti résztvevők számára mutatták be az IG Metall organizizing koncepcióját. 2013 novemberi workshop napirendjén a két üzemegység termelés-szervezési és az üzemi szakszervezeti munkával kapcsolatos tapasztalatok megismerése és egymás helyzetének jobb megértése szerepelt. A résztvevők közösen megtekintették a kecskeméti üzemet és megvitatták az üzemplátogatás során szerzett tapasztalatokat, valamint foglalkoztak a munkabiztonság és munkahelyi egészségvédelem kérdéseivel. Mindkét oldal bemutatta az üzemi szakszervezeti bizalmiak munkáját, az üzemeken belüli kommunikációt és a termelési rendszereket. Ezt követően a résztvevők kiválasztottak három tématerületet, ahol folytatni kívánták az intenzív közös munkát: üzemeken belüli kommunikáció, munkavállalói képviselők képzése és duális képzés / szakszervezeti ifjúsági munka. A résztvevők fontosnak tartották és hangsúlyozták, hogy a német és magyar oldal kiegyenlítetten vegyen részt a közös munkában. Ahogy az első workshop alkalmá-



A baden-württembergi Rastattban található a Mercedes-Benz Cars egyik legnagyobb gyártóbázisa.

val, most is egy magyar és német csapat készítette elő a találkozót, amelyen mindkét üzemegység képviselői részt vettek.

Találkozó 2014-ben:

További hálózati munka megtervezése

A 2014 februári német-magyar találkozó célja a jövőbeni közös hálózati munka megtervezése volt. A partnerek által kijelölt két kolléga (egy kolléga Németországból és egy magyar kolléga) arra kapott megbízást, hogy gondoskodjanak a novemberi találkozó során meghatározott témák munkacsoportos feldolgozásáról. A résztvevők további workshop témajavaslatokat is kidolgoztak, mint például a globális keretmegállapodás és a járműipari beszállítókkal kapcsolatos kérdések.

2014: “ Szakszervezeti munka az értéklánc mentén” és “Globális keretmegállapodások” workshop rendezvények

2014 júliusban a VASAS budapesti központjában német és magyar résztvevők “Szakszervezeti munka a járműipari értéklánc mentén” témában workshopon vettek részt. 2014 július végén egy további német-magyar workshop (a Mercedes-Benz összüzemi tanácsának közreműködésével) került megrendezésre, amely a globális keretmegállapodások üzemi szintű alkalmazásáról és a gyáregységek körüli ipari parkokba települt beszállító vállalatok helyzetével foglalkozott. A találkozóról szóló bővebb beszámoló “Az együvé tartozás erősítése – Az



Legmodernebb gyártási technológia: A kecskeméti Mercedes-Benz üzem megkezdte a munkát 2012-ben

ingolstadt-i és győri Audi üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat” fejezetben (10. oldal) olvashatunk.

2015: Nyugtalan idők

A projekt munka során egyre inkább nyilvánvalóvá vált, hogy a magyar üzemben a szakszervezeti munka egy szűkörű csoport kezében összpontosul és nem sikerül az aktívak körét kiépíteni. 2015 elején az üzemi szakszervezetet irányító csoport tagjai között személyes ellentétek alakultak ki. Az ellentétek hátterében az üzemi szakszervezet elnöke és a VASAS elnöke közötti politikai konfliktus húzódott meg. A konfliktus hatására a német-magyar hálózati munka megrekedt. Időközben a kecskeméti üzemben egy második üzemi szakszervezet is megalakult. Gyűléseik során a kecskeméti bizalmiak arra a következtetésre jutottak, hogy a munkafeltételekkel kapcsolatos problémákat még mindig nem sikerült kielégítő módon orvosolni, vagy azokkal senki sem foglalkozott. A VASAS és az IG Metall az események hatására 2015-ben két közös workshopot rendezett egy részvételőrientált üzemi kampány előkészítésére. A 2016 tavaszán megrendezett üzemi tanács választások körül kibontakozott belső konfliktusok eddig megakadályozták ezeket a kampányokat. Időközben a Daimler bejelentette, hogy átfogó beruházásokat tervez és bővíteni kívánja a kecskeméti gyárat. Ennek következtében további beszállítók és ipari szolgáltatók települnek le Kecskeméten.



A bizalmiak közös workshop keretében tanácskoztak a kecskeméti munkakörülmények javítását célzó kampányról (itt: 2015 július)



Kitekintés

A tematikus füzet szerkesztésének lezárásakor még bizonytalan volt, hogy egyáltalán és hogyan sikerül megoldani a konfliktusokat Kecskeméten, és mikor lehet visszatérni a hatékony munkához. A rastatti üzem még mindig fontosnak tartja az a kecskeméti együttműködést. A tervezett kapacitásbővítés és további beszállítók betelepülése a VASAS és az IG Metall számára további jelentős (közös) szakszervezeti feltérképezési és hálózatépítési potenciált jelent. 2016 év folyamán a felek ismételten értékelik a kialakult helyzetet és döntenek a munka folytatásáról.

Kapcsolatépítés, a versenytársak kiszorítása– A mannheimi John Deere traktorgyár partnert keres az Egyesült Államokban





Torsten Jann, ÜT tag,
John Deere Mannheim

”

Évek óta elkötelezett munkát végzünk az Európai Üzemi Tanácsban. A testület azonban elérte lehetőségeinek határait. A mannheimi üzemegység az egyetlen európai traktorgyártó üzem; a John Deere konszern központja az Egyesült Államokban található. Számunkra itt Mannheimban fontos, hogy megismerjük és eszmecserét folytassunk az Európán kívüli, főként az Egyesült Államokban található traktorgyártó üzemek munkavállalóinak képviselőivel.

“

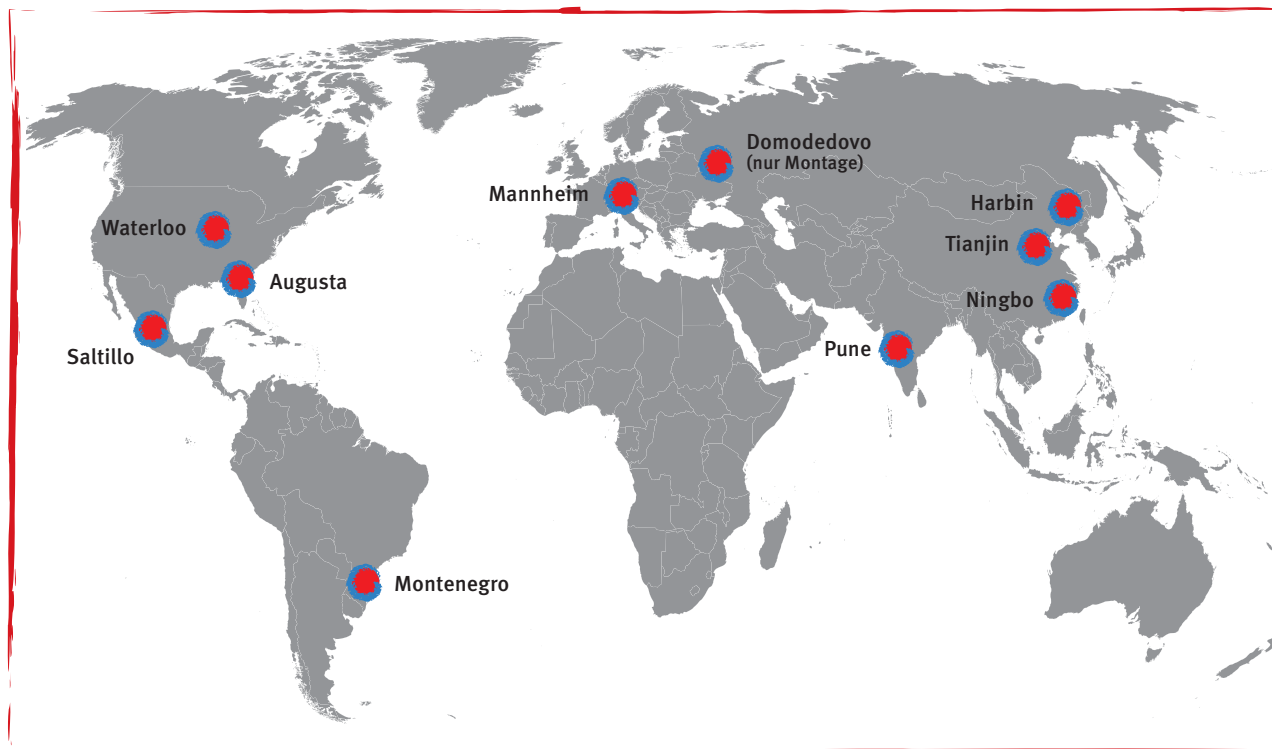
A John Deere konszern székhelye az egyesült államokbeli Moline városában, Illinois szövetségi államban található. A konszern világszerte több mint 60 üzemben csaknem 60.000 munkavállalót foglalkoztat. A konszern tevékenységének regionális súlypontjai az Egyesült Államokban, Mexikóban, Brazíliában, az Európai Gazdasági Térségben, Oroszországban, Indiában és Kínában találhatók. A vállalat világszerte öt üzletágban folytat tevékenységet: mezőgazdasági technológia, építési és erdészeti gépek, gyepegondozás és földterületek művelése, motorok és meghajtási technológia valamint öntözési technológia. Az üzleti területekhez többféle termékcsoporthoz tartozik; a mezőgazdasági technológiai üzletághoz tartoznak például a traktorok és arató-cséplő gépek, járvaszecskázó gé-

pek, növényvédelmi technológiai berendezések, stb. A dolgozók szervezetei azonban nem tükrözik a vállalat globális üzleti területeit és termékcsoporthoz tartozó struktúráját. Az Európai Üzemi Tanács több üzleti területet lefedő európai struktúrával rendelkezik és az IndustriALL Global olyan John-Deere szakszervezeti hálózatot hozott létre, amely több termékcsoporthoz és üzleti területet fog össze világszerte.

„Design anywhere, build anywhere“

A “Design anywhere, build anywhere” (“tervezd meg bárhol, gyártsd le bárhol”) széleskörben elterjedt mottó és vezérelv, amelyet számos globális vállalat tart követendőnek. A John Deere világszerte összesen tíz traktorgyártó üzemmel rendelkezik. A traktorgyártás

üzleti területen végbement szerkezetátalakítások következtében a termelést is átszervezték az egyes üzemegységek között. Így a kisebb traktorok és a szükséges öntvények előállítását Waterloo-ból (Ohio állam) áthelyezték Brazíliába. A traktorgyártást áthelyezték Mannheimból az Egyesült Államokba és az új típusok előállítása pedig Mannheimba került át. A termékáttelezésekről szóló döntések alapvető jelentőséggel rendelkeznek. A “tervezd meg bárhol, gyártsd le bárhol” elv alkalmazásával a John Deere folyamatosan optimalizálja és a változó körülményekhez igazítja a traktorgyártás szervezeti feltételeit”, véli Torsten Jann, a John Deere mannheimi üzemegységének üzemi tanács tagja.



A John Deere konszern világszerte tíz traktorgyárral rendelkezik



Hova akarunk eljutni?

A mannheimi üzem az egyetlen olyan traktorgyár, amely képviselteti magát az Európai Üzemi Tanácsban. "A traktorgyártás üzletág határon átnyúló specifikus igényeit ott nem lehet kezelni", jelenti ki Torsten Jann, ÜT tag. "Ezért sürgős igényt lá-

tunk arra, hogy más traktorgyártó üzemek szakszervezeti és munkavállalói képviselőivel hálózatot hozzunk létre: célunk az információcsere, a bizalomépítés, eljárások egyeztetése, közös álláspontok kidolgozása és a közös témákhoz kapcsolódó együttműködés".



Kikből áll a csapatunk?

A mannheimi üzem ÜT vezetése (mint az IG Metall tiszteletbeli tisztségviselői) és az IG Metall vállalati megbízottja kezdeményezték és támogatták a traktorgyártó üzemegységek hálózatba szervezését. A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés és a Transznacionális Szakszervezetpolitika osztály pénzügyi forrásokkal, szakemberekkel és tanácsadással segítik a mannheimi üzemi tanács munkáját. A projekt felépítése és megvalósítása során a résztvevő partnerszakszervezetek részletesen egyeztetnek egymással.



Miként érjük el célunkat?

A John Deere konszernél tervezett világméretű szakszervezeti traktorgyártóhálózat kialakítása során számos váratlan helyzettel is szembe kellett nézni.

A globális dimenzió helyett bilaterális szint

Az első szakaszban megkíséreltük bevonni az IndustriALL Global szövetséget és a még alakulóban lévő globális IndustriALL-hálózatot annak érdekében, hogy a John Deere traktorgyártó üzemegységek hálózataként tudjunk működni. A hálózat első találkozájára az üzemegységek kisebb része küldött képviselőt, és néhány üzem esetében az is kérdéses volt, hogy vannak-e ott egyáltalán aktív szakszervezetek. Az IndustriALL hálózat résztvevőinek többsége nem értett egyet az-
al, hogy a hálózat tevékenysége csak a traktorgyártó

üzemekre korlátozódjon és egy globális John Deere szakszervezeti hálózat felállítását támogatta. Mindezek alapján az IG Metall és a John Deere felelős képviselői azt a következtetést vonták le, hogy a traktorgyártók hálózatát egy IG Metall projekt keretében kell megvalósítani. Első lépésként intenzívebb szakszervezeti kapcsolatok kialakítására törekedtek a mannheimi és waterlooi üzemekkel azzal a céllal, hogy ezt követően a külföldi partnerszakszervezetekkel együtt lépésről lépésre építsék fel a hálózatot.

A német-amerikai hálózat körüli nehézségek

A John Deere munkatársaiért felelős UAW (United Auto Workers) amerikai szakszervezet bevonása érdekében a projektfelelősök találkozót kezdeményeztek az IG Metall és az UAW képviselőinek az USA-ban. Az IG Metall delegációja találkozott a John Deere konszer-



A John Deere több mint 30 országban rendelkezik telephellyel.



IndustriALL Europe és IndustriALL Global

Az IG Metall Európában és világszerte szoros kapcsolatokat ápol a testvérszakszervezetekkel. A szakszervezetek az IndustriALL Europe és az IndustriALL Global nemzetközi szakszervezeti szövetségek révén koordinálják munkájukat a multinacionális konszernél és azok értékláncában és töreknek a politika befolyásolására. A szövetségek európai és globális kampányokat kezdeményeznek a közös szakszervezeti ellensúly felépítése érdekében.

Az **IndustriALL Európai Szakszervezet** 6,9 millió munkavállalót képvisel a fém- és vegyipari, energiapi, bányai, textil-, ruházat, bőr- és cipőipari ágazatban valamint rokon ágazatokban. Az európai ipari szakszervezeti szövetsége 2012-ben az európai fémipari, vegyipari és textilipari szakszervezetek utódaként jött létre. 2016 júliusban az IndustriALL Europe 39 országban több mint 220 millió tagot számlál. Az IndustriALL Europe német tagjai az IG Metall és az IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). A szövetség központja Brüsszelben, a Nemzetközi Szakszervezeti Házban található, ahol más európai szakszervezeti szövetségek és az Eu-

rópai Szakszervezeti Szövetség is rendelkeznek képviselőkkel.



www.industrialall-europe.eu

Az **IndustriALL Global Nemzetközi Szakszervezeti Szövetség** 140 országból 50 millió munkavállalót képvisel a bányai, energia és termelőipari ágazatokból, valamint a feldolgozó iparból. Az IndustriALL Global 2012-ben a nemzetközi fémipari, vegyipari és textilipari (IMB, ICEM és ITBLAV) szakszervezetek utódaként jött létre. Németországból az IG Metall és az IG BCE rendelkeznek tagsággal. Az IndustriALL Global központja Genfben található.



www.industrialall-union.org

nért ill. a mezőgazdasági géptechnikai vállalatokért felelős UAW képviselőkkel országos, regionális és helyi szinten. Ennek keretében a résztvevők felvették az kapcsolatokat a waterlooi üzem dolgozóival. A helyszínen tájékozódtak a feltételekről és megvitatták a projekt megvalósítását az UAW felelős képviselőivel. A német-amerikai hálózat érdekében kialakítandó együttműködés az UAW regionális és helyi szinten nehézséggel jár. Az UAW nem volt nyitott a projektcsapat több hálózati munka ajánlatára.



Kitekintés

“Sikerült kialakítanunk az első kapcsolatokat az Egyesült Államokban és leraktuk az együttműködés alapjait waterlooi üzemből dolgozó kollégákkal. Az UAW azonban jelenleg más témákra összpontosít”, foglalta össze a tapasztalatokat Torsten Jann. Ezért jelenleg a mannheimi és waterlooi üzem közös hálózatba szervezése alacsony szinten zajlik és a projektet nem vonják be a Hálózati Kezdeményezésbe. “A projekt ugyan jelenleg szünetel, de a legközelebbi alkalommal ismét kezdeményezni fogjuk”, jelentette ki optimista szellemben a mannheimi üzem üzem tanács tagja. ■



A mezőgazdasági gépek mellett a John Deere építőipari és erdészeti gépeket, gyepgondozásra és földterületek művelésére alkalmas berendezéseket, motorokat és hajtástechnikai berendezéseket valamint öntözéstechnológiai berendezéseket is gyárt.

***Egy erősebb munkavállalói
képviselet létrehozataláért –
A Bosch “Csomagolástechnológia”
divízió ágazati bizottságot alakít
az Európai Üzemi Tanácsban***

4





Andreas Biermayer,
össz-üzemi tanács elnök, Bosch
Csomagolóstechnológia; üzemi
tanács elnök és függetlenített
üzemi tanács tag, Bosch Packa-
ging Technology Waiblingen



A Bosch különböző üzleti területein dolgozó munkavállalói képviselvek csak bizonyos közös témákban tudnak együtt megjeleníteni. Ilyenek például a konszern alapvető stratégiai irányai. Az egyes üzleti területeket érintő termék- és piacpolitikai ügyekben és az azokkal összefüggő témákban, mint például gyártási eljárások, alig találunk közös tartalmi felületeket. Ennek következtében, például a Csomagolóstechnológia divízióban olyan kérdések és problémák kerültek előtérbe, amelyeket a több üzleti területet átfogó EÜT nem képes kielégítő módon kezelni. Az EÜT nem rendelkezik elegendő személyi kapacitásokkal és idővel ahhoz, hogy részletesen foglalkozzon az egyes üzleti területek problémáival, másrészt az EÜT-ben a kisebb üzleti területek nem rendelkeznek elegendő képviselőkkel az egyedi témákhoz kapcsolódó munkához.



A Bosch-csoport világszerte aktív. 2015-ben a Robert Bosch GmbH anyavállalathoz 350 leány- és regionális társaság tartozott, amelyek csaknem 50 országban összesen 37.5000 munkavállalót foglalkoztattak és az anyavállalat éves forgalma elérte 70,6 milliárd Eurót. A Bosch Németországban 80 üzemegységgel van jelen, amelyek 132.000 dolgozót foglalkoztatnak. A csoport tevékenységi köre négy vállalati területre osztható fel, amelyekhez 16 üzleti területet tartozik.

A Bosch-csoport jelenleg szervezeti és jogi szerkezetátalakítást hajt végre. Ennek célja, hogy a csoport megerősödjön az egyes vállalati és üzleti területeken. A szerkezetátalakítás eredményeként változna a nemzetközi vállalatvezetési struktúra és a vállalat jogi szerkezete, és új globális üzleti területi szervezetek jönnének létre. A munkavállalói képviselői struktúrához Németországban (össz-üzemi tanács és konszern üzemi tanács) és Európában (Európai Üzemi Tanács) több üzleti terület tartozik.



Hova akarunk eljutni?

A hálózati projekt célja, hogy a munkavállalói és szakszervezeti képviselők közötti európai hálózat létrehozását először egy meghatározott üzleti területen, a Csomagolóstechnológia területen ösztönözze.

“A kísérleti projekt keretében tapasztalatokat gyűjthetünk arról, hogy milyen módon lehet munkavállalói képviselői és szakszervezeti struktúrákat a Boschnál

4 Egy erősebb munkavállalói képviselet létrehozataláért – A Bosch “Csomagolástechnológia” divízió ágazati bizottságot alakít az Európai Üzemi Tanácsban

Mobilitási megoldások

- ▶ Benzin rendszerek
- ▶ Dízel rendszerek
- ▶ Alváz rendszerek
- ▶ Elektromos meghajtás
- ▶ Indító motorok és generátorok
- ▶ Autós multimedia
- ▶ Gépjármű elektronika
- ▶ Járműipari értékesítés
- ▶ Gépjármű kormányrendszerek

Ipari technológia

- ▶ Hajtás-és vezérléstechnika
- ▶ **Csomagolástechnológia**

Fogyasztási cikkek

- ▶ Elektromos kéziszerszámok
- ▶ Háztartási gépek

Energia és épület-technológia

- ▶ Termotechnológia
- ▶ Biztonsági rendszerek
- ▶ Szolgáltatási megoldások

A Bosch csoport divíziói és üzleti területei

megegyeztetni – ezeket a tapasztalatokat azután világszerte hasznosíthatjuk más célcsoportokhoz tartozó üzleti területeken”, magyarázza Ralf Götz, az IndustriALL Europe európai szakszervezeti szövetség Bosch EÜT koordinátora és az IG Metall EÜT/SE-EÜT csapatának vezetője. A projekt így hozzájárul ahhoz, hogy európai szintű stratégiákat fejlesszünk ki munkavállalói képviselők részére, különös tekintettel a vállalati szerkezetátalakítási folyamatokra.



Ralf Götz



Kikből áll a csapatunk?

A hálózati projekt központi csapatához tartozik a Bosch Packaging Technology waiblingeni központ üzemi tanácsának vezetése és az IG Metall Bosch-EÜT megbízottja. Az EÜT támogatja a projektet és a projektfeladatok ellátása során szoros egyeztetést folytatunk az EÜT elnökével és az ügyvezető bizottsággal. Az ügyvezető bizottság számára különösen értékesek azok a projekt tapasztalatok, amelyek révén következtetéseket lehet levonni, hogy az együttműködés mely formája lenne alkalmazható a Bosch csoport európai üzemi tanácsa részére.



Miként érzük el célunkat?

A Bosch csoport jogi szerkezete nem tükrözi a tényleges szervezeti felépítést: A csomago-



A Csomagolástechnológia a Bosch 16 üzleti területének egyike.

lástechnológiai üzemegységek eddig részben a Robert Bosch GmbH-hoz, részben pedig önálló leánytársaságokhoz tartoztak. Ezért a Csomagolástechnológia üz-

leti területen dolgozó német üzemi tanácsstagok nem tartoztak a területet átfogó testületekhez és kapcsolati rendszereik is gyengék voltak.

2013: Fókuszban a hálózatépítés Németországban

A projekt keretében először a németországi hálózatépítés került a figyelem középpontjába. 2013-ban a német csomagolástechnológiai üzemegységek ÜT tagjai két alkalommal is találkoztak azzal a céllal, hogy intenzívebbé tegyék a több üzemegységet érintő kapcsolatokat, kommunikációs struktúrákat építsenek ki és előkészítsék az európai szintű hálózatépítést.

2014: Európai hálózati találkozó

A csomagolástechnológiai üzemegységek részére szervezett első európai hálózati workshop 2014 októberében azt a célt tűzte ki, hogy a érintettek jobban megismerjék egymást, információkat cseréljenek az üzleti terület európai üzemegységeiről, jobban átlássák a nemzetközi hálózatépítés fontosságát és meghatározzák a jövőbeni együttműködés témáit. A tematikus kapcsolódási pontok megfeleltek a Bosch által ösztönzött két projektnek: “Vision PA 2020” növekedési projekt és “Simplify” konszern szerkezetátalakítási projekt.

A rendezvényen a Bosch holland, osztrák, svájci és német csomagolás technológiai üzemegységeinek munkavállalói képviselői vettek részt. A résztvevők a lehetséges együttműködés szempontjából hét témate-



A Csomagolástechnológia területén végzett hálózati tevékenységek tapasztalatai hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalói képviselői és szakszervezeti struktúrák a Bosch csoport szintjén továbbfejlődjenek.

4 Egy erősebb munkavállalói képviselő létrehozataláért – A Bosch “Csomagolástechnológia” divízió ágazati bizottságot alakít az Európai Üzemi Tanácsban

területet azonosítottak:

- ▶ Bérek/bérezési rendszerek
- ▶ Szakszervezeti tagság
- ▶ Rugalmasság
- ▶ IT rendszerek
- ▶ Konzern struktúra
- ▶ Centralizációs projektek és nemzetközi hálózatok



A Bosch csomagoló technológia üzletág üzemi tanács tagjai európai szinten építenek hálózatot.

A résztvevők megállapodtak abban, hogy intenzívebbé és folyamatossá teszik a kommunikációt. Ennek érdekében a Bosch belső közösségi média platformján (Bosch Connect) egy védett portált hoztak létre, amin keresztül lehetőség van dokumentumok és információk cseréjére. Abban is megállapodtak, negyedévenként a virtuális térben találkozókat és telefonkonferenciákat szerveznek.

Az európai hálózati találkozó több országban is konkrét eredményeket hozott: Svájcban ismét elindult az országos szintű szakszervezeti koordináció, a Benelux államokban és Németországban megerősödött a koordináció és az üzemegek közötti hálózatépítés.



Kitekintés

“Bár a projekt nem mindig halad a várt ütemben, a gyakorlati megvalósítás megmutatta, hogy a Boschnál az egyes üzleti területek részvételével feltétlenül szükség van a hálózatoképítésre,” véli Matthias Ihl, Bosch ÜT tag. “Ezzel ismét előtérbe került a közös gondolkodás és stratégiafejlesztés, amely az EÜT az egyes üzleti területekhez igazodó szerkezetét támogatja.



Matthias Ihl

Az összüzemi tanács 2016 őszén tervezett második ülésének napirendjén egy további európai csomagolástechnológiai hálózati találkozó szerepel. Az egyes üzemekből egy-egy képviselő és országonként egy függetlenített szakszervezeti tisztségviselő, valamint egy EÜT kapcsolattartó venne részt a találkozón. A csomagolási terület ügyvezetése ígéretet tett arra, hogy képviselője jelen lesz a találkozón és stratégiai vitát folytat a résztvevőkkel. ■

***Az offshoring hatásainak
ellensúlyozása –
a közép- és kelet-európai
HP telephelyek összefogást
akarnak***





Johannes Katzan, szakszervezeti titkár és az IG Metall HP vállalati megbízottja

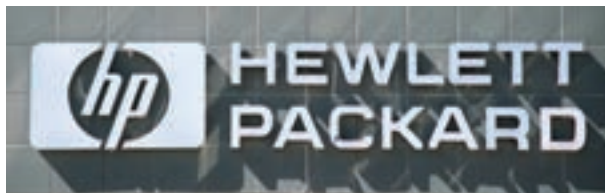


A nearshoring és offshoring stratégia következtében a határokon átnyúló tevékenységkihelyezés egyre nagyobb problémát jelent a HP-nél. Ezért a munka- és foglalkoztatási feltételeket nem országos, hanem transznacionális szinten kell alakítani. Meg kell erősíteniünk az EÜT-eket és az aktív szakszervezeti tagokat Közép- és Kelet-Európában.



A Hewlett Packard (HP) egy globális IT vállalat, amely világszerte 290.000 dolgozót foglalkoztat és amelynek központja a kaliforniai Palo Altóban található. 2015. november 1-én HP-t két vállalatra osztották: a Hewlett Packard Enterprise (főként vállalati szolgáltatások) és a HP Inc. (asztali számítógépek és nyomtatók gyártása). Ennek során a HP Inc. körülbelül 40.000 munkavállalót vett át, 250.000 dolgozó pedig a Hewlett Packard Enterprise munkavállalója lett. 2015 végén a HP Németországban körülbelül 10.000 munkavállalót foglalkoztatott. A szerkezetátalakítás folyamán a dolgozók száma időközben 8.000 főre csökkent, akik közül körülbelül 7.000 a Hewlett Packard Enterprise és 1.000 a HP Inc. alkalmazottai.

A HP és utódszervezetei* nem látják szívesen a szakszervezeteket. “A konszern anyavállalat mindent elkövet, hogy a bérmegállapodások vagy a szakszervezetek bármely formáját korlátok közé szorítsa és csak akkor hajlandó tiszteletben tartani a szakszervezeteket, ha ez a piaci megjelenés vagy a jogszabályi környezet miatt elkerülhetetlen”, állítja Johannes Katzan, az IG Metall HP konszern szakszervezeti titkára.



Otthon az Egyesült Államokban – világszerte aktívan

Magas fokú szaktudást igénylő és magas költségigényű rész munkafolyamatok kiszervezése

A HP – más globális IT vállalatokhoz hasonlóan – azt a stratégiát követi, hogy szervezeti egységeket hoz létre Délkelet-Ázsiában és Kelet-Közép-Európában, ahol magasan képzett és alacsony bérű szoftverfejlesztőkkel végeztet egyre összetettebb és szaktudást igénylő rész munkafolyamatokat, mint például szoftverfejlesztés és tervezés. Az offshoring és nearshoring stratégia következtében magasszintű szaktudást igénylő IT szolgáltatási és programozási tevékenységeket végző német telephelyek a kiszervezés veszélyével szembeülnek, és az eddig kizárólag országos szinten működő üzemi tanácsok és szakszervezetek lehetőségei egyre inkább szűkülnek.

2014: Rüsselsheimi IT szolgáltató központ megszüntetése, a tevékenység kiszervezése Szófiába

Erre példa a 1350 dolgozót foglalkoztató rüsselsheimi IT szolgáltató központ megszüntetése 2014 elején. Ennek során 400 munkahelyet a HP szófiái (Bulgária) központja vett át; a fennmaradó munkahelyek más németországi HP központokhoz kerültek ill. visszakerültek az Opelhez. A 4000 dolgozót foglalkoztató szófiái szolgáltató központ azonban nem alacsony szakképzettséget igénylő és ezért helyettesíthető munkafeladatokat vett át a németországi egységektől. Éppen ellenkezőleg: A szófiái telephely dolgozóinak tevékenységi- és szakképzettségi profilja messzemenően megfelel a volt német központokban dolgozó kollégák munkaterületével és képzettségével.



Hova akarunk eljutni?

A 2013 eleje óta aktív projekt központi témája a HP szakszervezeti hálózat létrehozása Németországban. A projektmunka célja az IG Metall helyzetének megerősítése és kiépítése a HP-nál, valamint a közép- és kelet-európai szakszervezetek (főként Bulgária, Románia és Szlovákia) megerősítése. “A rüsselsheimi HP szolgáltató központ megszüntetése és tevékenységek részleges áthelyezése a szófiái központba aktuális okot szolgáltatott arra, hogy prioritásként tekintsünk a



Udo Verzagt

hálózati tevékenységekre”, magyarázta Udo Verzagt, az IG Metall projektkoordinátora. A projekt azt akarja demonstrálni, hogy az IG Metall képes tárgyalni egy olyan globális szerkezetű IT-konzernnel, mint a HP. “Arra is szükség volna, hogy a vállalat amerikai központja felé is kiépítsük a szakszervezeti kapcsolatokat. Ehhez azonban hiányoznak a szakszervezeti struktúrák az észak-amerikai HP szervezeteknél”, mondja Verzagt.



Kikből áll a csapatunk?

A projektet az IG Metall HP vállalati megbízottja kezdeményezte közösen az Transznacionális Szakszervezetpolitika osztállyal azzal a céllal, hogy elősegítse a projekt politikai és operatív működtetését. Az IG Metall információs technológia és telekommunikációs (ITK) ágazat koordinációjáért felelős elnökségi tagja a kezdetektől támogatta a projektet. 2014 közepén a HP EÜT volt elnöke (akit a rüsselsheimi IT szolgáltató központ bezárása során felmentettek a munkavégzés alól) átvette a projekt koordinálását és az operatív projektmunka irányítását.

A hálózatépítés során felmerülő multiplikátori feladatok ellátását két a HP bad-homburgi és wuppertali központjaiban dolgozó és nemzeti tapasztalatokkal rendelkező kolléga vállalta. A kollégák egyúttal a HP projektkör nemzetközi csapatának szóvivői (a projektkör tagjai szakszervezeti bizalmik és vállalati szakszervezeti tagok).

A nemzetközi hálózati kezdeményezés részéről érkező támogatás:

- ▶ Tanácsadás és szaktudás, főként a hálózati tevékenység hatékonyságának növelését célzó digitális kommunikációs eszközök fejlesztése során
- ▶ Pénzügyi támogatás (többek között tudományos feltérképezési tevékenység, európai workshopok, digitális feltérképezési és kommunikációs eszközök fejlesztése és használata a kísérleti projekt keretében való használata)
- ▶ A különböző hálózati projektek közötti tapasztalatcsere megszervezése

A projekt felépítése és megvalósítása során szoros együttműködés alakult ki a partnerszakszervezetekkel. Az együttműködés során az egyes projekt intézkedéseket ad-hoc csapatok felügyelték, amelyek munkájában részt vettek a partnerszakszervezetek és más szereplők (pl. Friedrich-Ebert Alapítvány, IndustriALL Europe).

Együttműködés a szakszervezeti szövetséggel

A projektmunka megkezdése előtt, 2012 októberében a HP-nál képvisellel rendelkező szakszervezetek és az őket tömörítő IndustriALL valamint az UNI Europa szakszervezeti szövetségek egy európai szakszervezeti hálózatot (ill. európai szakszervezetek szövetséget) hívtak életre. Az IG Metall hálózati projekt nem tekinti versenytársnak a kezdeményezést, hanem szeretné elősegí-

teni és ösztönözni a kezdeményezés tevékenységét. A projekt hálózatépítő tevékenysége új tartalmat ad a közös munkának és ezáltal támogatja a már működő szakszervezeti szövetséget. Az UNI Europa által kinevezett EÜT koordinátor a szövetség szóvivőjeként vesz részt a hálózati projekthez kapcsolódó egyeztetéseken és tervezési folyamatokban, és tartja a kapcsolatokat a két kezdeményezés között.



Miként érzük el célunkat?

2013 elején megkezdődött a HP szervezeti egységek feltérképezése azzal a céllal, hogy munkánkat tényszerű ismeretekkel alapozzuk meg. A feltérképezés révén stratégiai és a gyakorlati szempontokból fontos információk szerezhetők be a vállalat szervezeti egységeiről, a munkakörülményekről, valamint a szakszervezeti és munkavállaló képviselők

helyzetéről. A hat kiválasztott projektországból (Bulgária, Lengyelország, Románia, Spanyolország, Egyesült Királyság és Németország) érkező információkat egy szakértő közös kritériumrendszerben foglalta össze (lásd: Telephely feltérképezés – Struktúrák és kapcsolatok leképezése, 73. oldal). továbbá a menedzsment és munkavállalói képviselőkkel folytatott helyszíni helyzetfeltáró beszélgetések során megvizsgálta, hogy az (eddig) szakszervezeten kívüli EÜT tagok és helyi munkavállalói képviselők mennyire nyitottak a szakszervezeti ügyek iránt – és számíthatunk-e arra, hogy ezek a szereplők csatlakoznak a szakszervezethez. Az így szerzett ismeretek jelentős mértékben hozzájárultak a szakszervezeti feltérképezési folyamathoz.

Bulgáriai és spanyol kollégák rüsselsheimi látogatása

A rüsselsheimi HP szolgáltató központ megszűnése kapcsán, 2013 nyarán Spanyolországból és Szófiából szakszervezeti kollégákat hívtunk meg rüsselsheimi látogatásra és arra kértük vendégeinket, hogy szólaljanak fel a rüsselsheimi üzemi gyűlésen. A német dolgozók kedvezően fogadták a külföldi szakszervezeti kollégák köszöntőit. A kollégák jelenléte arra is lehetőséget adott, hogy megtartsuk a rüsselsheimi és szófia szakszervezeti hálózatépítés projekt első koordinációs ülését és a résztvevők előkészítsenek egy közös európai workshopot.



Más globális IT vállalatokhoz hasonlóan a HP egyre több összetett és magasszintű szaktudást igénylő részmunkafolyamatot helyez át Délkelet-Ázsiába és Kelet-Európába.

Egyébként

2013: Német-bolgár workshop

2013 októberben Szófiában közös workshopot tartottunk a CITUB (Confederation of Independent Trade Unions of Bulgaria) szakszervezeti szövetséggel. A rendezvényre számos európai országból érkeztek függetlenített szakszervezeti tisztségviselők és EÜT tagok. A szakszervezeti tagsággal nem rendelkező HP szervezeti egységek képviselőiben az informatikai és telekommunikációs ágazatért felelős függetlenített szakszervezeti tisztségviselőt hívtuk meg (de meghívást küldtünk nem szervezett dolgozóknak is azzal a céllal, hogy megnyerjük őket a szakszervezet ügyének).

Szándékainknak megfelelően ez a workshop volt az eddigi hálózatépítési munka egyik központi eseménye. A rendezvény kettős célt szolgált: a határokon átnyúló szakszervezeti hálózat kialakítását a HP-nál és az EÜT tagok szakszervezeti megszervezését, valamint a szófiái üzemi szakszervezetet megerősítését. A résztvevők pozitívan értékelték az eszmecserét és elhatározták, hogy a 2014-ben megismétlik a rendezvény.

A HP-nál – legalábbis átmenetileg – nincs Európai Üzemi Tanács (EÜT). Az EÜT 2012 júliusában felmondta a korábbi EÜT-megállapodást, mert a megállapodás módosítása érdekében folytatott tárgyalások sikertelennek bizonyultak. 2014 januárban a felmondási határidő leteltét követően az EÜT feloszlott, majd a 2009. évi EÜT irányelv alapján tárgyalási folyamat vette kezdetét. Azonban ezek a tárgyalások is kudarcba fulladtak, így a 2016-2017-ben a jogszabályon alapuló európai üzemi tanácsnak kell megalakulnia. A hálózat – a future@hp online kommunikációs felület segítségével – tartja a kapcsolatot a munkavállalói képviselőkkel és nyomon követi az EÜT megalakítását.

A rendezvényen körülbelül 150 dolgozó vett részt. Az európai menedzsment megpróbálta megakadályozni az üzemi munkavállalói képviselők függetlenítését. A helyi menedzsment elutasította a rendezvényre szóló meghívót és nem kívánt találkozni az európai szakszervezeti delegációval.

Workshopok 2014 – 2015: Határokon átnyúló hálózatépítés

2014 és 2015 novemberében az IG Metall kezdeményezésére és a Friedrich Ebert Alapítvány támogatásával – az IG Metall, az IndustriALL Europe nemzetközi szakszervezeti szövetség, a szlovákiai OZ Kovo szakszervezet és a romániai FNS Solidaritate szakszervezet közös szervezésében – Pozsonyban és Bukarestben két work-

Nyilvános pódiumvita Szófiában

A szófiái HP központban megrendezett nyilvános pódiumvita keretében az együttműködés résztvevői támogatásukról biztosították az üzemi szakszervezet munkáját és új tagokat akartak megnyerni a szakszervezetnek. A nyilvános rendezvényen körülbelül 150 dolgozó



IG Metall szakszervezeti tagok röplapokat osztanak HP dolgozók részére Pozsonyban – a hagyományos „szemtől szembe” módszer jegyében.

shop került megrendezésre. A rendezvényeken a HP, az ATOS és az SAP szakszervezeti és EÜT képviselői vettek részt. A workshopok célja a több vállalatot átfogó és határokon átnyúló hálózatok kiépítésnek előmozdítása az ITK ágazatban, valamint a szakszervezeti struktúrák kiépítése és a szakszervezetek megerősítése az értéklánc mentén – különös tekintettel a transznacionális vállalatok által létrehozott shared service center (SSC) szolgáltató központok tevékenységére.

Digitális platform: future@hp

A „future@hp” online kommunikációs felület tartalmi alapját a stratégiai digitális feltérképezés eredményei jelentették. Az online platform feladata, hogy elősegítse a szakszervezeti hálózat kialakítását a HP európai

szervezeti egységei között. A használók a munkavállalói képviseleti struktúrákról és tevékenységekről szóló konkrét információkat tölthetnek fel a platformra. A felület első sikereként értékelhetjük 2016 elején a nemzetközi „Call for Information” kezdeményezést, amely 1500 HP dolgozó kiszervezésével foglalkozott: a kezdeményezés révén értékes információk gyűltek össze arról, hogy milyen negatív következményekkel járt számos európai országban az a partnerségi modell, amit a HP által példaszerűnek minősít (lásd: *Digitális kiegészítés – future@hp online kommunikációs platform*, 37. oldal és *E-hálózat építés – Egy online kommunikációs platform létrehozatala*, 67. oldal).

A szakszervezeti szereplők támogatása az EÜT-ben

Az EÜT megállapodás megszűnése következtében új tárgyalások váltak szükségessé, amelyek hálózati projekt résztvevői részéről is sürgős lépéseket tett szükségessé. Ez a következőket jelenti

- ▶ Tanácsadás és szakmai támogatás a Különleges Tárgyaló Testület (KTT) szakszervezeti tagjai részére a szakszervezeti álláspont érvényesítése érdekében,
- ▶ A tárgyalási folyamat, mint lehetőség kihasználása a szakszervezeti struktúrák kiépítésére, megerősítésére és egy európai szakszervezeti hálózat kialakításának előmozdítására,

- ▶ A HP dolgozók részére nyilvánvalóvá tenni az EÜT megalakításának jelentőségét, illetve hogy az EÜT megállapodás érdekében folyó tárgyalások során számolni kell vitás helyzetekkel
- ▶ Az IG Metall és más szakszervezetek transznacionális cselekvőerejének alátámasztása



Kitekintés

A projekt megvalósítása során a résztvevők megteremtették a további együttműködés feltételeit. Az elektronikus kommunikációs eszköz a gyakorlatban is bizonyította működőképességét gyakorlatban és a hálózati munka központi jelentőségű eszközévé vált. „A kommunikáció működik”, jelentette ki elégedetten Johannes Katzan. „Most azt a következő lépés, hogy az IndustriALL Europa szövetséget az eddigieknél jobban bevonjuk a munkába és folytassuk a szakszervezeti hálózat kiépítését a HP-nál.” A közép- és kelet-európai HP üzemi szakszervezetek hálózatba szervezése és megerősítése révén szilárdabb alapokra lehet helyezni az üzemegységeket átfogó szakszervezeti struktúrákat az ITK ágazatban. „És nem feledkezünk meg az észak-amerikai HP konszernközpontozhoz fűződő kapcsolatok kiépítéséről sem. Ez perspektívikusan szükséges, mert így lehet a vállalat politikáját megbízhatóan felmérni”, állítja Katzan. A résztvevők továbbra is érdekelték a szakszervezeti kapcsolatok kiépítésében a HP-nál az Egyesült Államokban. Ezenkívül kapcsolatot kívánnak létesíte-

ni HP dolgozók hálózataival és olyan nem kormányzati szervezetek aktivistáival, akik nyomon követik a munkakörülmények alakulását a HP-nál.

A projekt támogatási időszak ugyan 2016-ban befejeződik, azonban további aktivitások szerepelnek a tervekben. A tervek között szerepel egy európai szerkesztőségi csapat felállítása az online kommunikációs platform mellett. Ezen kívül a szakszervezeti munkavállalói képviselők hosszútávú hálózata és a Különleges Tárgyaló Testület munkája a jövőben is támogatást kapnak.



A HP 60.000 munkahelyet szüntet meg Európában – a dolgozók Franciaországban is tiltakoznak

Digitális kiegészítés – future@hp online kommunikációs felület

A Hewlett Packard IT konszernnél végbemenő vállaltfeldarabolódás és kiszervezések során az új future@hp kommunikációs platform kiemelkedően segítette a transznacionális szakszervezeti munkát.

A németországi HP képviselő 1500 dolgozóját érintő kiszervezések körül kialakult viták során az ügyvezetés a munkahelyek megszüntetését esélyként akarta beállítani. A kiszervezett munkavállalók az új partnernél új szakmai karriert építhetnek, hangoztatta a HP kommunikációja. A modell népszerűsítése során a HP azokat a sikereket is felsorolta, amelyeket más országokbeli partnerekkel közösen ért el. A vállalat állításaira való reagálás során a HP-nál dolgozó IG Metall bizalmasai kihasználták a future@hp kommunikációs eszköz nyújtotta lehetőségeket és európaszerte információkat osztottak meg egymással egy biztonságos – az ügyvezetés beavatkozása ellen védett – csatornán keresztül. 2015-ben a digitális információs és kommunikációs platform igénybe vételével 18 országból 90 szakszervezeti képviselő cserélt információkat a HP-

nál zajló aktuális fejleményekről. A future@hp felület az IG Metall nemzetközi Hálózati Kezdeményezés keretében került kifejlesztésre. A future@hp felület elindított és a HP aktuális kiszervezési szándékaival kapcsolatos „call for information” tanulságos ismeretekkel szolgált arról a partnerségi modellről, amit a Olaszországban, Spanyolországban, Norvégiában, Dániában, Svájcban és Franciaországban alkalmazott és amit annyira kedvező fényben tüntetett fel. Az eredmény: Az európai munkavállalói képviselők nem osztották a HP pozitív véleményét.

A nemzetközi információcsere reális képet adott a következményekről

A future@hp felület közvetítésével érkezett európai visszajelzések rámutattak a partnerségi model negatív hatásaira, amelyek a dolgozókat és magát a vállalatot is érintették: az olasz dolgozók ugyan jónevű cégeknél, mint a MaticMind/Lutech kaptak munkalehetőséget, azonban más országokban, így például Spanyolországban is, a dolgozóknak akár 50 százalékos jövedelemcsökkenéssel kellett szembenézniük. Norvégiában a

dolgozók elhagyták az új vállalatokat – az alacsonyabb bérek miatt és azért, mert ez már nem az „ő világuk” volt. Dániában és Svájcban a menedzsment megszüntette a kiszervezéseket, mert a vevők elpártoltak a HP-től. Franciaországban ugyan tilos a dolgozók 50 százalékát meghaladó mértékben munkahelyeket kiszervezni, de a HP itt is megtalálta az alternatív megoldást: az 50 évesnél idősebb munkavállalókat egyszerűen áthelyezte a virágzó cloud-business üzletágba. Az európai országokból érkező információk segítették a HP koordinációs csoportokban folyó megbeszéléseket és alátámasztották a kollégák érvelését. Az információk sajtónyilvánosságot is kaptak. A „Stuttgarter Nachrichten” napilap 2016. március 18-i kiadásában „HP Enterprise jól halad a partnerkeresés útján” címen cikk jelent meg:

„(...) Az IG Metall emlékeztetett arra, hogy az észak-amerikai központú konszern több alkalommal is kiszervezett munkatársakat partnervállalatokhoz, amely 'részben jelentős hátrányokat okozott az érintetteknek': Spanyolországban és Olaszországban, ahogy ezt a szakszerve-



A Stuttgarter Zeitung napilap beszámol a HP-nál végrehajtott kiszervezésekről

zeti blog egyik bejegyzése tanúsítja, a fizetések akár 50 százalékkal is csökkentek. A szakszervezet véleménye szerint az elvárt eredmények sem teljesültek. Így például Dániában és Svájcban a HP nem folytatta a partner-programot, mert a vállalat számos ügyfelét elvesztette. Franciaországban jogi akadályok miatt kell megszüntetni a programot. (...)”

Az információk segítenek a követelések megfogalmazásánál

Az európai szintű tapasztalatcsere megállapításai nagyban segítettek a helyi bizalmiakat abban, hogy aláírásgyűjtő akcióval adjanak nyomtatékot a tisztességes áthelyezési feltételek iránti követeléseiknek. A legfontosabb követelések közé tartozott a foglalkoztatás garantálása a következő öt évben; egy reális üzleti modell bemutatása a partnervállalatok részéről, amely átvételi kötelezettséget ír elő a Hewlett Packard Enterprise (HPE) részére; teljeskörű integráció a partner vál-

lalat meglévő struktúrájába (nem egy harmadik vállalat struktúrájába / nem egy HPE felszámoló vállalatba); gazdasági okokkal vagy a foglalkoztatási feltételek megváltozásával indokolt létszámleépítés tilalma; garancia a végkielégítések kifizetésére csődeljárás esetén is; a végkielégítés összege szolgálati évenként 1,5 havi keresetnek felel meg, amennyiben a partner vállalat üzemi okokkal indokolja a felmondásokat. A követelések megvitatása és a konferenciák előkészítése, akciók megszervezése és újságcikkek megjelentetése mellett a kommunikációs felület lehetőséget biztosított telefonkonferenciákra és a német országos fórum bevonásával egy koordinációs találkozóra. A kommunikációs felületen belül működő német országos fórum keretében a különböző németországi HP szervezeti egységek IG Metall aktivistái hálózatot alkotnak egymással, információkat és dokumentumokat cserélnek és virtuális térben találkozókon vesznek részt.

Javuló reagálási képesség és jobb minőségű kommunikáció

A future@hp kommunikációs felület fejlesztésének következő mérföldköveként, 2015 februárban az IG Metall elnökségének IT bizottsága engedélyezte a platform működését, amelyet a német országos fórum létrejötté követett. A későbbiekben hasonló fórumok jöttek létre a spanyol, francia, belga és olasz munkavállalók részére. A nyilvánvaló előnyök ellenére a kommunikációs plat-

form nem váltott ki mindenhol osztatlan sikert. Sokan úgy vélték, hogy az új digitális kommunikációs eszköz – mint sok más újdonság – először csak újabb munkahe-lyi terhet és munkát jelent. Sok érintett nem hitt abban, hogy az eszköz megkönnyíti a munkát és eleinte sokan nem akartak tudomást venni az eszköz meglétéről – ahogy ezt Udo Verzagt beszámolóiból is kitűnik. „Néhányan akadályként élik meg, ha változtatni kell a az addigi szokásokon”, vélte nemzetközi Hálózati Kezdeményezés IT projektkoordinátora. Azonban ezzel az eszközzel sokkal célirányosabban és közvetlenebben lehet kommunikálni, mint a nagy email levelezési rendszereken keresztül. További fontos szempontok a védett hozzáférés és az adatbiztonság. A fórumokon lehetőség van kérdések megvitatására, prioritások kijelölésére, munkacsoportok létrehozatalára, folyamatok felgyorsítására és meghatározott témákhoz kapcsolódó információk átadására SMS-információs szolgáltatás előfizetésével. Mindez javítja a reagálási képességet és a kommunikáció minőségét. „Bármilyen is fog történni a HP-nál és a világ bármely tájára is vetődnek a dolgozók: a future@hp eszköz segítségével a volt kollégák védett környezetben tudnak egymással kommunikálni”, jelentette ki örömmel Udo Verzagt. „Ez az eszköz a legjobb beruházást jelentette. A jövőnk érdekében tettük. Voltaképpen mindenhol ez kellene mércének tekinteni”, vélte a projektkoordinátor. (További információk a future@hp eszközről: *E-hálózatok kialakítása – Egy online kommunikációs felület felépítése*, 67. oldal)

A bázis szélesítése – az Airbus Group szakszervezeti bizalmijainak európai képzése





Frank Bergmann, az IG Metall vállalati megbízottja az Airbus Group-nál



Az Airbus Group európai struktúrája nagy kihívást jelent mind az üzemi, mind a szakszervezeti érdekképviselő számára: nekünk ugyanolyan mértékben kell tehát európai szintű szervezetek létrehozunk! Az Airbus Group ezzel egyidejűleg a transznacionális szakszervezeti együttműködés kialakításának kísérleti laboratóriuma is lehet.



Az Airbus Group SE (európai részvénytársaság) a legnagyobb európai légi közlekedési konszern, világszerte mintegy 140.000 dolgozóval, amelyből csak Németországban majdnem 50.000 munkavállaló dolgozik. Jogilag székhelye Leiden-ben van (Hollandiában), a konszern központja pedig Toulouse-ban (Franciaországban) található. Az Airbus Group három üzleti területtel foglalkozik:

- ▶ Airbus (légi közlekedés),
- ▶ Airbus Defence and Space (hadvédelem és űrhajózás),
- ▶ Airbus Helicopters (helikopter).

Jelen pillanatban az Airbus Group egy igen erőteljes belső átalakuláson megy keresztül. Ennek egyik köz-

ponti eleme az európai részvénytársasággá (SE) való átalakítás volt, melyre 2015-ben került sor. A vállalatvezetés célja az volt, hogy egy integrált (egységesített) és centralizált (központosított) konszern jöjjön létre, amelyben a nemzeti érdekek már ne játszanak különösebb szerepet.

A több mint 70 európai gyártó és fejlesztő telephely kapcsolt módon működik, amely keretében a munkák és termelési valamint fejlesztési folyamatok messzemenően országokon átívelően, hálózatba szerveződve zajlanak. Az egyes telephelyek jövőjéről és a foglalkoztatási kilátásokról ilyen módon nagymértékben a konszern központja dönt, annak függvényében, hogy milyen gyártási és fejlesztési programot fogadnak el illetve milyen lényeges alapvető tevékenységi köröket tartanak meg.

Kihívás: az európai szervezet

„Az üzemi tanácsoknak és a szakszervezeteknek még erőteljesebb európai szintű munkát kell végezniük. Gyakran áll ugyanis a saját országunk, a saját telephelyünk a szemléletmódunk középpontjában. Ez megnehezíti a közös eljárásmódot. Bizalmi bázist kell felépítenünk és az európai testületeken túlmenő szolidaritást kell támogatnunk és növelnünk” – véli Thomas Busch, az Airbus Group SE európai részvénytársasági üzemi tanács elnöke.



Thomas Busch

A mai helyzetet a következő momentumok jellemzik:
▶ rész-kultúrák alakultak ki, mivel a nemzeti szak-



szervezeti munkakultúra és hagyomány eltérő az egyes országokban,

- ▶ helyi szinten jellemző a félelem és bizalmatlanság az egyes telephelyek között, a jövőbeli esélyek és foglalkoztatás elvesztése miatt,
- ▶ hiányzik a hálózatba rendeződés és kevés a tapasztalat az európai együttműködés terén.

Az európai üzemi tanács munkája alakítja ki a bázist

A hálózati projekt egy már fejlett, formálisan kialakított, strukturált és gyakorlatban is működő európai üzemi tanácsi munkára épülhet föl. Az SE (európai részvénytársaság) üzemi tanácsa mellett a holding szintjén, amelynek 19 tagja van (ebből 6-6 Franciaországból és Németországból, 3 Nagy-Britanniából, 2 Spanyolországból és 1-1 Romániából és Lengyelországból) van még 3 SE-szintű divízió választmány a három fenti üzleti területre vonatkozóan, vagyis az Airbus-nál (18 taggal), az Airbus Helicopters-nél (14 taggal) és az Airbus Defence és Space-nél (17 taggal). Az egyes országokban lehetőség van arra, hogy a munkavállalói érdekképviseltek nemzeti választmányai (testületei) divíziókon átívelő módon működjenek. A 2015 februárjában megkötött SE megállapodás többek között messzemenő lehetőségeket irányoz elő az SE-üzemi tanácstagok továbbképzését illetően.



Hová akarunk eljutni?

A munkavállalói érdekképviselő európai szintjének jelentősége egyre nő. Ezzel egy-

Airbus: egy európai vállalat

Az Airbus Group létrejött és felépítése alapján egy hagyományos európai vállalat. 2000-ben a német DASA, a francia Aérospatiale-Matra és a spanyol CASA fuzionált és megalakult az EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), amely keretében az európai polgári és katonai léghajózási és űrhajózási ipar nagy része a céghez került. 2014 elején a konszern felvette az Airbus Group nevet. Európán kívül gyártó üzemek vannak

még Kínában, az USA-ban és Brazíliában valamint fejlesztő, mérnöki központok (engineering centres) Indiában, az USA-ban, Brazíliában és Oroszországban. A világ más régióiban a cég jelenléte elsősorban a piacra való bejutást szolgálja és nem a költségek csökkentését. A jövőben az Európán kívüli telephelyeket is integrálni kívánják a termelési és fejlesztési kapcsolt rendszerbe.

idejűleg generációváltás előtt is állunk. Ennek következtében a mandátummal rendelkezők meglévő körét (csoport és divízió szinten az SE-ÜT tagok számát) bővíteni kell. A projekt célja tehát elsősorban egy kiegészítő munka- és hálózati struktúra létrehozása, amely több ÜT-tagot és bizalmat von be az európai munkába. Ezzel az európai szolidaritás eszméje is az eddiginél erőteljesebb módon érvényesülhet az egyes telephelyeken.

Az európai kvalifikációs program a hálózatba rendeződés érdekében

A szereplők egy európai kvalifikációs (képzési) programot kívánnak létrehozni, hogy a határokon átívelő

szakszervezeti hálózat és együttműködés az Airbus Group-on belül megvalósulhasson. A képzési program célja a következő:

- ▶ a résztvevők számára megadja a szükséges alapismereteket az egyes országokról,
- ▶ segítséget nyújt a kapcsolatfelvételhez,
- ▶ támogatást nyújt, hogy a többi ország képviselői megismerhessék látásmódunkat és kulturális hátterünket, ami fontos egymás jobb megértése szempontjából valamint
- ▶ lehetőséget ad, hogy együttesen járjunk el és közös cselekvéssel elérjük céljainkat.

Ehhez még hozzátartozik az is, hogy a következő években generációváltásra kerül sor az európai tisztségviselők körében. Ez a képzési program tehát az utánpótlás tervezésére és támogatására is szolgál majd.

Az új telephelyek integrálása

Az SE-képzés (európai részvénytársaság) és az SE-üzemi tanácsok alapítása során 2015-ben több kelet-európai telephely is megjelent, amelyeket az SE-üzemi tanács testületeibe politikailag integrálni kell. A harmadik célja a projektnek tehát abból áll, hogy létrehozzák a struktúrákat és kapcsolatokat az SE-üzemi tanácsban az integrálásra váró új telephelyeken Romániában és Lengyelországban. Az előbbi országokból származó új SE-üzemi tanácstagokat különösen támogatni kell, amikor a cselekvési lehetőségekről és a szervezet felépítéséről van szó.



Munkavállalói érdekképviselők a régi és új telephelyekről a projektindítón, Pozsony 2016. március

Közös álláspontok kidolgozása

A projekt átfogó célja, hogy közös szakszervezeti vezérfonalat és álláspontot dolgozzon ki: az Airbus-nál zajló európai szakszervezeti munka kötelező érvényű alapjaként és összekapcsoló erejeként. A képzési program arra is szolgáljon, hogy a résztvevők vállalják is fel az erre irányuló munkafolyamatot. „Már régebben is beszélgettünk egy projektről, amely az európai hálózatot tágabb értelemben veszi, mint az SE-üzemi tanácsok struktúráját. Ezt most a hálózati kezdeményezés keretében a Friedrich Ebert Alapítvány támogatásával meg is tudtuk valósítani” – örvendezik Thomas Busch. Mind az FO (Force Ouvrière – a francia szakszervezeti szövetség rövid neve, vagyis a Confédération générale du travail – Force ouvrière, CGT-FO) mind pedig a többi szakszervezeti partner az érintett országokból egyetértett a fenti szándékkal és biztosították egymást az ebben való részvételről.



Kikből áll a csaptunk?

A hálózati projekt törzs csapata az IG Metall konszern megbízottjából, az SE-üzemi tanács társelnökéből (ez egy német-francia kettős pozíció), a német konszern üzemi tanács elnökéből és egy projektkoordinátorból áll, aki kifejezetten a határokon átívelő hálózat kialakítására és felépítésére került a teambe.



Bruno Demaitre, a brüsszeli Európai Szakszervezeti Intézetből (ETUI) a következőket hangsúlyozza: „egy másik ország munkakapcsolatainak ismerete csak támogatja a transznacionális kooperációt.” Jó információs forrásként említi meg intézetének weboldalát: www.worker-participation.eu, ahol lehetőség van az országok összevetésére.



A nemzetközi hálózati kezdeményezés a következőkkel is támogatja a projektet:

- ▶ tanácsadással és szakértőkkel,
- ▶ a képzés pénzügyi támogatásával és
- ▶ a különböző hálózati projektek közötti tapasztalatcserével.

Ezenkívül az egyes projekt eseményeket a Friedrich Ebert Alapítvány is segíti mind anyagilag, mind pedig szervezési szempontból.



Miként érjük el a célunkat?

A képzési program keretében 2016. márciusban sor került az első szemináriumra Pozsonyban, ahol megjelentek az Airbus Group európai üzemeinek szakszervezeti képviselői. A résztvevők kinyilvánították, hogy elkötelezik magukat a határo-



Az „Anflug”, az Airbus Group üzemi tanácstagok és bizalmiak számára készült lapja, amely tudósít az európai hálózati történetekről.

kon átívelő együttműködésre az európai hálózaton belül. Az SE-üzemi tanács már meglévő tagjai egyértelműen nem vettek ezen részt, azonban azok, akik a jövőben ilyenfajta tisztséget vállalhatnak, igen.

Régi és új telephelyekről jött résztvevők

Hatan Franciaországból jöttek, hárman-hárman Spanyolországból és Lengyelországból valamint ketten-ketten Németországból, Angliából és Romániából. „Szándékosan divíziókon átívelő módon választottuk ki őket, hogy az Airbus Group belső összetartását

erősítsük”, mondta Siegfried Balduin referens és projektkoordinátor. Sokan voltak közülük fiatal szakszervezeti tisztségviselők, illetve néhányan olyanok, akik az Airbus európai testületeiben a jövőben vállalhatnak tisztségeket is. „Lengyelországban és Romániában az Airbus Group még csak rövid ideje van jelen. Az ottani kollégák részvétele számunkra elsősorban azért volt igen fontos, hogy politikailag és a gyakorlatban is integrálhassuk őket az európai munkába és támogassuk struktúráját létrehozó erőfeszítéseiket,” – folytatja Balduin.



2015-ben az Airbus Group-ot európai részvénytársasággá alakították át.

Hangsúly a munkacsoportokon van

A szeminárium tartalmilag három dologra fektetett hangsúlyt:

- ▶ a dolgozók érdekeinek európai és világszintű képviselete és a már meglévő struktúrák és megállapodások (SE-üzemi tanács és az általa megkötött megállapodások, Globális Keretmegállapodás),
- ▶ a nemzeti szinten eltérő feltételek az üzemi tanácsok és a szakszervezetek munkájában és
- ▶ a transznacionális együttműködés erősítésének útja és a lehetőségek kiaknázása.

A munkacsoportokban zajló tevékenység lehetőséget nyújtott a személyes ismerkedésre, eszmecserére és az aktív részvételre.



Kitekintés

A szeminárium rámutatott a következőkre: az európai képzési és hálózati program pozitív visszhangra talált és mindenképp tovább kell folytatni a munkát. Igen nagy az igény ugyanis az egyes országokban az tájékoztatásra, eszmecserére és az ismeretekre az SE-üzemi tanács tevékenységével kapcsolatban. Pontosabban arról van szó, hogy

- ▶ a képzési és hálózati programot folytatni kell, azzal a céllal, hogy létrejöhessen egy minden területet lefedő Airbus Group Hálózat,

- ▶ mindeközben be kell vonni további telephelyeket is,
- ▶ erősíteni kell az európai kommunikációt az Airbus Group-ban és egy hozzátartozó média-konceptióval állandósítani azt,
- ▶ fel kell építeni egy digitális kommunikációs platformot,

- ▶ kezdeményezni kell egy európai Airbus Group fórumot, hogy a képzett multiplikátorok valamint az európai testületek tagjainak eszmecseréit és a közös stratégiai megbeszéléseket ezzel is támogassuk és végül
- ▶ közös európai szakszervezeti vezérelveket és pozíciókat alakítsunk ki az Airbus Group-nál.



Az Airbus Group a legnagyobb európai légi és űrhajózási konszern.

A Globális Keretmegállapodások megvalósítása – a szakszervezetek a Siemens telephelyein regionális hálózatokat hoznak létre





Harald Kern, a Siemens Európai Üzemi Tanácsának (SEC) elnöke

”

A SEC lehetőségei megmutatták, hogy közös megegyezéssel sok ügyet lehet előrébb vinni. Szélesebb hálózatban a legkülönbözőbb országokban egyre nagyobb együttes döntési jogot és részvételt tudunk elérni. Ennek középpontjában az innováció, a technológia valamint a munkavállalókért vállalt felelősség álljon, miközben figyelembe kell vennünk a helyi sajátosságokat is.

“



Birgit Steinborn, A Siemens AG felügyelő bizottságának elnökhelyettese és az összüzemi tanácsának elnöke

”

A Siemens egy német vállalat nemzetközi tevékenységgel. Ehhez szükség van országokon átívelő hálózatokra, hogy elérhessük a munkavállalók együttes döntési jogának és részvételi lehetőségeinek bevezetését az összes érintett országban, hiszen a vállalat számára ezek a siker adott tényezői. Ezen túlmenően a szélesen kialakított portfólió maradjon tartós és jövőképes a kollégák számára, amelyet további innovációval és befektetésekkel lehet majd fejleszteni, alakítani.

“

A Siemens egy világszerte tevékenykedő, komplex vállalat, melynek középpontjában a villamosítás, automatizálás és digitalizálás áll. Kereken 348.000 dolgozóval (ebből 114.000 Németországban és 234.000 külföldön) a Siemens cég 2015-ben 75 milliárd euró árbevételre tett szert. A Siemens 75 országban több száz telephelyen folytat termelést a világ minden régiójában és tíz különböző üzleti területen tevékenykedik.

A vállalat, globális jelenlétét a vezetői tisztségek szintjén is ki akarja fejezni. A Siemens éppen ezért az elkövetkezendő években a divíziók és üzleti egységek vezetését erőteljesebben szeretné Németországon kívülre is helyezni. Ez nagyobb nyomást gyakorol az üzemi tanácsokra és az IG Metall-ra, hogy a Siemens-nél az eddigiekhez képest erőteljesebben szervezze munkáját határokon átvéelő illetve Európán kívül globális módon, egyre inkább hálózatban gondolkodva.

Egy nagy falat: nemzeti és regionális Siemens-hálózatok felépítése

Az eddigi tapasztalatok azt mutatták, hogy a Siemens konszern komplex telephelyi struktúrája miatt nem elegendő, ha világszerte szakszervezeti hálózati találkozókat szervezünk a Siemens dolgozók képviselő számára vagy a világ üzemi tanács folytat tárgyalásokat. „Feltétlenül szükségünk van nemzeti és regionális alapstruktúrákra, mintegy bázisra a Siemens dolgozók

Siemens, mint globális játékos	Németország	egyéb Európa, plusz Afrika, FÁK*, Közel- és Közép-Kelet	Amerika	Ázsia és Ausztrália	Összesen
dolgozók	114.000	98.800	73.500	61.500	347.800
árbevétel (milliárd euróban)	11,2	27,6	21,7	15,1	75,6

Forrás: Siemens – a vállalat, 2016. június/ *Független Államok Szövetsége (A Szovjetunió különböző utódállamából)

hatékony globális képviselte szempontjából” – véli Dirk Linder projektkoordinátor. Egy ilyenfajta bázis nélkül a résztvevők száma vagy átláthatatlan vagy pedig a résztvevők nem rendelkeznek elég legitimitással ahhoz, hogy egy ország vagy régió telephelyei nevében emeljenek szót.



Dirk Linder

A Siemens dolgozói úgy érzik, hogy a részben nagyobb üzleti területeket is érintő eladások és felvásárlások révén igen nagy strukturális változásoknak vannak kitéve. Ezek a fejlemények megnehezítik a stabil és folyamatos hálózatépítést. Másrészt meg növelik is az igényt az ilyenfajta határokon átvéelő hálózatok létrehozására, hogy a változásokat figyelemmel kísérni és befolyásolni lehessen.

A Siemens divíziói

- ▶ áram és gáz
- ▶ szél- és megújuló energia
- ▶ erőművi szolgáltatás
- ▶ energia menedzsment
- ▶ építési technológia
- ▶ mobilitás
- ▶ digitális üzem
- ▶ folyamatszabályzás
- ▶ egészségügy
- ▶ pénzügyi szolgáltatások



Hová akarunk eljutni?

A hálózati projekt célja, hogy nemzeti és regionális szakszervezeti hálózatot hozzunk létre, működtessünk a Siemens-nél. Ezzel egyidejűleg olyan struktúrákra törekszünk, amelyek folya-

Világszintű üzemi tanácsi és szakszervezeti munka a Siemens-nél – az előzmények

A Siemensnél már a 90-es években azután pedig 2007 óta rendszeresen kétfévente került sor „nemzetközi találkozókra” a vállalat munkavállalói érdekképviselői és a Siemens dolgozókat tömörítő szakszervezetek képviselői között. A meghívottak köre rendszerint a fenti találkozókra mindig eltérő volt: volt találkozó a Siemens dolgozókat világszerte tömörítő szakszervezetek számára, de volt nagyrészen európai szakszervezeti képviselők részvételével illetve Brazília, India, Kína és először 2012-ben Oroszország képviselőire fókuszálva is. A Siemens Összüzemi Tanács és az IG Metall elhatározták,

hogy ebből a struktúrából nem hoznak létre Siemens Globális Üzemi Tanácsot (világszinten). Ugyanis megmutatkozott, hogy a résztvevők nem voltak képesek, nem tudtak származási országuk minden telephelye nevében szót emelni, mivel telephelyeken átívelő struktúrák nemzeti szinten általában nem léteztek. Ehelyett a szereplők a Globális Keretmegállapodás megkötésére koncentráltak inkább. Ebben rendszeres találkozókban állapodtak meg a világ különböző régióiban, amelyek feladata az volt, hogy strukturális bázist hozzanak létre a nemzeti és regionális hálózatok létrehozása számára.



matosan és jobban biztosítják a kapcsolatot a Siemens összüzemi tanácsa (GBR), az IG Metall és a hálózatok között. A Globális Keretmegállapodás megvalósítása ehhez két szempontból is kapcsolódik: konkrét megvalósítási lépéseket követel meg és a megállapodott végrehajtási és utánkövetési (monitoring) találkozókra keresztül lehetővé teszi a világ különböző régióiban a nemzetközi hálózat bővítését.

Két infrastrukturális intézkedés támogassa a megvalósítást, vagyis

- ▶ egy megbízható adatbázis létrehozása (mapping – feltérképezés) valamint
 - ▶ a „Siemens párbeszéd” nemzetközi szélesítése (az IG Metall Siemens weboldala) az átláthatóság és a kommunikáció javítására
- www.dialog.igmetall.de



Kikből áll a csapatunk?

A hálózati projekt törzs-csapata az IG Metall Siemens csapatának két tagjából áll: a projektvezetőből - aki egyben az IG Metall Siemens vállalati megbízottja is és aki operatív módon vesz részt a projektben – és az Európai Üzemi Tanács elnökéből – aki a kapocs a Siemens Összüzemi Tanács felé is.

Számos szervezet támogatja a projektet az információszerezés és a kapcsolatfelvétel területén is; említésre méltó pl. a Siemens Összüzemi Tanácsának irodája, az IG Metall Transznacionális Szakszervezeti Politika Osztálya, az IndustriALL Global Nemzetközi Szakszervezeti Szövetség genfi titkársága, a Friedrich Ebert Alapítvány és a DGB (Német Szakszervezeti Szövetség) Oktatási Igazgatósága.



Miként érzük el a célunkat?

Tevékenységünk súlyponti kérdései:

- ▶ a jelenlegi szakszervezeti helyzet felmérése az egyes Siemens telephelyeken,
- ▶ szakszervezeti kapcsolatok létesítése a világ más régióiban,
- ▶ a nemzeti hálózati struktúrák létrehozásának támogatása és
- ▶ a már meglévő hálózatok közötti kommunikációs kapcsolatok létesítése és erősítése.

Telephelyek feltérképezése és egy világot átfogó kommunikációs struktúra létrehozása

Miután a konszern rendkívül komplex és igen hézagos az információ áramlása, ezért a telephelyek világszintű feltérképezése hálózati projektünk súlyponti feladata. Ennek keretében lehetőleg átfogóan kívánjuk kideríteni, hogy hol és milyen Siemens telephelyek vannak a világon, illetve vannak-e és ha igen mely szakszervezetek képviselik ott a dolgozókat és kik a felelős kapcsolattartó személyek e szakszervezetek részéről. Már egy sor országban elemeztük a szakszervezet helyzetét a Siemens-nél és felvettünk kapcsolatot szakszervezeti képviselőkkel.

▶ Észak-Amerika

A Siemens-nek az USA-ban több száz telephelye van, kereken 50.000 munkavállalóval. A szakszervezet helyzete ott igen nehéz. Sok telephelyen egyáltalán nincs szervezettség, nincsen szakszervezet. Ráadásul a Hálózati Projekt elején sem összehangolt eljárásmód nem volt a szervezést illetően, sem pedig telephelyeken átívelő kommunikáció nem létezett a Siemens-nél képviselt különböző szakszervezetek között. 2012 nyarán a Siemens egy szakszervezet ellenes kampányt folytatott egy kisebb telephelyen az USA-ban és ez adott nagy lökést az ottani tevékenység erősítésére.



Majdnem 350.000 munkavállaló dolgozik a világon a Siemens cégnek.

▶ Latin- és Dél-Amerika

A projektkoordinátor 2013 decemberében részt vett a „RedLat” szakszervezeti kutatási projekt találkozóján, amelyen felmérési eredményeket mutattak be a Siemens brazil, mexikói, argentinai, chilei, kolumbiai, perui és uruguayi tevékenységével kapcsolatban.

Az előbbi országok szakszervezeteinek képviselői is jelen voltak az összejövetelen. A Siemensnél Brazíliában van szakszervezeti hálózati struktúra, amely kevésbé ismert. Mexikóban a helyzet problematikus: a Siemens, mint sok más vállalat, szakszervezeti „védelmi szerződéseket” kötött, amely aligha van összhangban a Globális Keretmegállapodással (amely biztosítja a szakszervezeti jogokat és a minimális szociális feltételeket). Ez megnehezíti azt a törekvést, hogy megbízható szakszervezeti kapcsolatokat, partnereket lehessen ott találni. Chilében és Argentínában van szakszervezet a Siemensnél, azonban Kolumbiában nincsen. Viszont ott van egy nem a szakszervezet által szervezett érdekképviselet a dolgozók számára.

▶ Ázsia

Indiában már több éve jól működő hálózata van a Siemens szakszervezeteinek. A projektkoordinátor már rendszeres kapcsolatban van a hálózat vezető képviselőivel és részt vett a hálózat egyik találkozásán is Indiában. A hálózat többek között projektet indított a Globális Keretmegállapodás indiai bevezetésére. To-

vábbra is megoldatlan azonban az a probléma, hogy a Siemens megtagadja ennek a szakszervezeti koordinációnak az elismerését, nem tekinti nemzeti szintű közös szakszervezeti tárgyaló partnernek.

Szakszervezeti kapcsolatok állnak még fenn Indonéziával, Szingapúrral és Dél-Koreával. Indonéziában mindkét Siemens gyárban van szakszervezet. Az üzemi szakszervezetek együttműködése a két gyárban nagyon szoros: így például közös tarifamegállapodást is kötöttek. Mivel lehetséges, hogy sor kerül ázsiai áttelepülésre, a német Összüzemi Tanács vezetése úgy döntött, hogy a Globális Keretmegállapodásban lefektetett megvalósítási és utókövetési (monitoring) találkozót 2015-ben Dél-Koreában tartják meg.

A projektkoordinátor központi kommunikációs kapcsolóként működik egyrészt a Siemensnél világszerte képviselt szakszervezetek és másrészt az EÜT/Összüzemi Tanács vezetése és az IG Metall között. A Siemens szakszervezeti hálózatának világszerte elérhető platformja ezen kívül még a Siemens párbeszéd (Siemens-Dialog) rovat, amelyet az IG Metall nyilvánosan hozzáférhető weboldalként üzemeltet:

[www.dialog.igmetall.de/
international/news](http://www.dialog.igmetall.de/international/news)



Workshop Pekingben: a szakszervezetek képviselői szerepjátékban próbálják ki a sztrájkot

A feltérképezés (mapping) további eredményeiről a *Telephelyek feltérképezése –struktúrák és kapcsolatok létrehozása* (73. oldal) c. fejezetben szözlünk.

Hálózati struktúrák kialakítása a Siemens kínai telephelyén

2013 áprilisában a Globális Keretmegállapodás kiterjesztése érdekében találkozót rendeztek a Siemens üzemi szakszervezetei képviselőinek, a német Összüzemi Tanács vezetésének, a Siemens munkaügyi igazgatójának (HR) valamint a kínai Siemens menedzsmentje képviselőinek részvételével Shanghai-ban. A projektkoordinátor a találkozó előtt tájékozódott Kínában a Siemens üzemekben és szakszervezeteknél. Ennek érdekében kínai tartózkodása alatt közvetlen kapcsolatot vett fel több Siemensnél működő üzemi szakszervezet képviselőjével. Összesen 43 Siemens-üzemet talált szakszervezeti képviselettel. A

Siemens-szel való egyeztetés után, 20 üzemi szakszervezet elnökét is meghívták a fenti találkozóra.

A találkozó mind tartalmilag, mind légkörében pozitív volt

A találkozón végül 18 kínai üzemi szakszervezet jelent meg. Mind tartalmilag, mind pedig a légkör szempontjából igen pozitívan alakult a rendezvény – eltekintve a Kínában alapvetően meglévő nehézségektől, mint a hiányzó sztrájkjog és a szakszervezetek szoros kapcsolódása a Kínai Kommunista Párthoz. Minden előzetes szkepszis ellenére a kínai szakszervezeti képviselők a menedzsmenttel szemben is igazi érdekképviselőként léptek föl. Arra használták a találkozót, hogy felállítsanak egy tárgyaló bizottságot és időközben önálló tárgyalásokat folytatnak a kínai Siemens-menedzsmenttel.

2015 – Workshop Pekingben

A hálózati találkozót követően 2015 áprilisában a Siemens pekingi központjában egy workshop megrendezésére került sor, amelyen 15 üzemi szakszervezeti képviselő vett részt a kínai Siemens üzemekből. Az IG Metall egyik előadójának vezetésével a workshop egy oktatási részből (a munkáltatóval folytatott tárgyalás-

technika témájában) és egy tapasztalatcseréből állt, amelyen a munkáltatói oldal is jelen volt.

A Siemens-szakszervezetek koordinálása az USA-ban

A Siemens USA-nál egy sor szakszervezet képviselteti magát. A projekt szereplői először átfogóan feltérképezték a helyszínt, majd kapcsolatot kerestek és vettek föl az IUE-CWA (International Union of Electronic, Electrical, Salaried, Machine and Furniture Workers) és az IBEW (International Brotherhood of Electrical Workers) helyi szakszervezetekkel. A cél az volt, hogy közösen vitassák meg a szervezési, szervezeti stratégiákat.



A Siemens csapat az IG Metall-nál egy brosúrában dokumentálja Németországban az üzemi szakszervezetek nemzeti hálózatának létrejöttét a kínai Siemens-nél

Az Egyesült Államok szakszervezeti delegációja a Siemens-nél Münchenben

A két fent említett szakszervezet delegációja 2014 novemberében azzal a kívánsággal fordult a Siemens müncheni központi személyzeti menedzsmentjéhez, hogy kösse meg egy kiegészítő dokumentumot a Globális Keretmegállapodáshoz. A Globális Keretmegállapo-

dás ugyanis eddig nem bizonyult kielégítőnek, mivel nem tudta az amerikai menedzsment szakszervezetellenes magatartását megakadályozni. Éppen ezért a kiegészítő megállapodásban rögzíteni szeretnék, hogy az amerikai vezetés hogyan viszonyuljon, viselkedjen a dolgozókkal és a szakszervezetekkel kapcsolatban. Az IG Metall és az Összüzemi Tanács vezetése támogatták az amerikai szakszervezetek ezen kívánságát.

Workshop észak-amerikai szakszervezetekkel 2016-ban

2016 februárjában közös workshopra került sor hat észak-amerikai szakszervezettel (ezekből egyikük kanadai volt) és nagyjából 50 résztvevővel. A cél az volt, hogy hozzájáruljon e rendezvény a hat szakszervezet kooperációjához és jobb együttműködéséhez. Három munkacsoport a semlegességi egyezményrel foglalkozott, képzési kérdésekkel és tarifaszervezőkkel (különös tekintettel a kiegészítő juttatásokra, pótlékokra). A workshop eredményeit, felismeréseit az éppen esedékes tarifátárgyalások során közvetlenül fel is tudták használni a résztvevők. A találkozó lényeges eredménye a résztvevő szakszervezetek egy közös szűkített bizottságának (steering committee) felállítása volt. Az amerikai menedzsment már kinyilvánította, hogy készen áll a szűkített bizottsággal való rendszeres találkozókra. Arra törekszenek, hogy a menedzsment jobban ismerje és fogadja el a szakszervezeteket.

„A komplexitást tekintve, helyesnek bizonyult az a stratégia, hogy regionális klaszter találkozókat szervezzünk” – hangsúlyozza Reinhard Hahn, a Siemens vállalati referense az IG Metall-nál. A Globális Keretmegállapodás megvalósítása egy sikertörténetnek tekinthető. A *Reinhard Hahn* Siemens globális központjaiban – Kínában, Indiában és az USA-ban – telephelyeken átívelő struktúrákat sikerült létre hozni: tulajdonképpen önjáró hálózatokat, amelyek az érdekképviselőket felelősen képviselik a menedzsmenttel szemben.“



Kitekintés

A hálózati kezdeményezés által biztosított külön finanszírozás, támogatás segítségével három év elteltével a hálózati projekt lépcsőről-lépésre rátérhetett a „normál üzemmódra”. A projekt munkát időközben az IG Metall Siemens csapata folytatja tovább.

„A hálózati projekt jócskán előre vitte, fellendítette a Siemens különböző telephelyeinél a határokon átívelő hálózatok kialakítását. Annak érdekében, hogy a vízionált célokat elérhessük, mostantól már folyamatosan rajta kell lennünk az ügyön” – vélekedik Harald Kern, a SEC (Siemens Europe Committee) elnöke. Ehhez viszont megfelelő pénzügyi eszközökre, költségvetésre és

humán erőforrásra van szükség. Néhány a jövőben is előttünk álló feladatok közül:

- ▶ a feltérképezés (mapping) a Siemens-nél zajló állandó változtatási és átszervezési folyamatok miatt, hosszútávon is feladat marad.
- ▶ Folytatni kell a nemzeti és helyi hálózati struktúrák felépítését a világ különböző régióiban.
- ▶ Rendezvények, mint a szemináriumok vagy csereprogramok szintén folytatódjanak, mivel ezek hozzájárulnak a már meglévő hálózatok együttműködésének elmélyítéséhez.
- ▶ Szakszervezeti jelenlét, szervezettség nélkül nincsen határokon átívelő hálózat az egyes telephelyek között – éppen ezért szükséges, hogy a helyi és nemzeti szakszervezetek organizizing tevékenységükhöz támogatást kapjanak (például olyan Siemens telephelyekről kapott információkkal, amelyek eddig még szakszervezeti szempontból nem szervezettek).
- ▶ Ki kell alakítani egy gyakorlatban is működő eskalációs eljárást, amely segít a munkavállalói érdekképviselőeknek és a szakszervezeteknek a Globális Keretmegállapodásban rögzített jogaik érvényesítésében.
- ▶ A „Siemens Dialog” (Siemens párbeszéd) használata világszintű információs és párbeszéd platformként, amely a Siemens munkavállalói érdekképviselőket és a mindenkori illetékes szakszervezetek rendelkezésére áll és amelyet tovább kell bővíteni. ■

*Hogyan indítunk el egy
hálózati projektet?*
Segédlet az egyes lépésekhez

A hálózati kezdeményezés – szervezés, alapelvek, döntési feltételek

A nemzetközi hálózati kezdeményezés 2012-ben mint az ún. stratégiai változtatás projektje indult el az IG Metall-nál. Az ebben résztvevő osztályok (funkciós területek), mint az Üzempolitikai és a Transznacionális Szakszervezeti Tevékenység területek vezetése valamint a stratégiai változtatás projektjének stábja gondoskodott a forrásokról, projektkoordinátorokról és szervezett meg egy indító találkozót, amelyen rögzítésre kerültek a projekt céljai.

Kezdettől fogva világos volt: az akkor rögzített, megállapodott hat pilotprojekt eredményeit dokumentálni és értékelni kell. Hiszen végül is a cél az, hogy járuljanak hozzá az IG Metall transznacionális munkájának további fejlesztéséhez, annak érdekében, hogy meg lehessen felelni az üzemi kihívásoknak az egyes vállalatoknál.

Területeken átívelő projektvezetés

A fentiekkel kapcsolatos munka mennyisége és terjedelme szükségessé tette a hálózati kezdeményezés számára egy operatív vezetés felállítását. Többek között a következő feladattal: találkozók szervezése, eredmények dokumentálása, tapasztalatcsere és kölcsönös tanácsadás lehetővé tétele, pénzügyi kontrolling elvégzése, munka- és tiszteletdíjas (eseti) szerződések kiadása és még sok egyéb más. A vezetői csapathoz az elején a következők tartoztak:

- ▶ Marika Varga, a Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztály,
- ▶ Ralf Götz, az Üzempolitikai Osztály (Európai Üzemtanácsok Csoportja) és
- ▶ Stefan Rüb, a Göttingeni Egyetem Szociológiai Kutatóintézete (SOFI) részéről.

2014-ben csatlakozott hozzájuk:

- ▶ Hans-Joachim Weis, s Stratégiai Változás Projektek és
- ▶ Michael Knoche, a Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztály részéről.

Kis kör, nagy kör, vertikális találkozók

A hálózati kezdeményezés vezető csapata mind „kis körben”, mind pedig „nagy körben” szervez összejöveteleket valamint „vertikális találkozókat” is (lásd. szöveget), rendszeresen tájékoztatja az irányítók körét, gondoskodik a pénzügyi eszközökről és azok elosztásáról a vállalati projektek között, új projekteket indít el és

projekteket zár le. Ezeken kívül megbízást adott a digitális kommunikációs eszközök kifejlesztésére, amelyeket a jövőben a hálózatok rendelkezésére bocsájthatnak majd (lásd. még *Az off-shoring hatásainak ellensúlyozása – közép- és délkelet-európai HP telephelyek összefogást akarnak*, 33. oldal).

A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés alapelvei

A hálózati projektek kiválasztásával és végrehajtásával kapcsolatban négy alapelvet rögzítettünk:

- 1. Ownership (tulajdonlás):** az érdeklődés, igény és a kezdeményezés az üzemi és helyi szereplők részéről jelenik meg. Az IG Metall vállalati megbízottja és a regionális képviselője szoros összeköttetésben van egymással. Szélesebb részvételt is törekszünk pl. a bizalmiak vagy akár a fiatal IG Metall tagok bevonásával
- 2. Fókuszálás (összpontosítás):** ha a vállalatoknál létezik a transznacionális feladatoknak egy hosz-



A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés vezetői csapata (balról jobbra): Marika Varga, Michael Knoche, Ralf Götz és Stefan Rüb



„Szószedet“

- ▶ **Kis kör:** minden egyes részprojekt projekt-koordinátora valamint a vezető testület; 2014-ig negyedévente, 2015-től félévente
- ▶ **Nagy kör:** a komplett projektcsapatok, az IG Metall vállalati megbízottai, a vállalati projektek szakszervezetpolitikai felelősei, mint pl. az összüzemi tanács vagy az európai üzemi tanács elnökei; évente az illetékes elnökségi tag illetve a résztvevő osztályok, területek vezetőinek részvételével.
- ▶ **Vertikális találkozók:** a vezetés és az egyes projektteam-ek közötti találkozók igény szerint, 2015 óta legalább évente egyszer, még pedig a projektek célkitűzéseinek (újbóli) tisztázására, akadályok felmerülése esetén segítségnyújtás és annak tisztázása, hogy a projekt milyen lépésekkel haladjon tovább.
- ▶ **Irányító kör:** az érintett osztályok, területek IG Metall vezetői.

szú listája, még akkor is a hálózati kezdeményezés keretében egyes világosan meghatározott hálózati projekteket valósítsunk meg.

3. **Átvehetőség (átadhatóság):** a hálózati projektek tapasztalatai legyenek mások számára is hasznosak és használhatóvá is kell ezeket tenni (mind egy konszernen belül, mind más vállalatok számára is). Az eszmecsere egymás között legalább annyira fontos, mint a felismerések, eredmények dokumentálása. Végül is az a lényeg, hogy az IG Metall vállalati megbízottjai (referensei), a regionális irodák és az üzemi tanácsok rendelkezésére álljanak koncepciók, írásos anyagok, amelyek segítséget nyújtanak számukra, hogy saját transznacionális tevékenységet alakítsanak ki.
4. **Fenntarthatóság:** a Hálózati Kezdeményezés egy támogató projekt, amelynek segítségével határokon átvéelő kooperációs struktúrát és kapcsolatokat lehet létre hozni és folyamatos hálózatokat hosszútávon fenntartani, még pedig a projekt futam idejének lejárta után is.

Az IG Metall dönti el, hogy mely hálózati tevékenységeket támogat a Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés keretében. Ennek mérlegelési szempontjai egyrészt a tevékenység szükséges követelményeinek megteremtése, a ráfordítás és ennek a lehetséges haszna a szervezet számára, másrészt pedig sikerre való minél nagyobb esély és a költségek.



Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés: a döntés feltételei

- ▶ A hálózatba szerveződés szándékának alapja az érdekképviselői politika ezirányú igénye. Például ha a hálózatba szerveződni kívánó egységek termelési vagy vállalatsszervezeti szempontból szorosan véve esetleg versenytársai, konkurensei egymásnak vagy ha problémák merülnek fel ill. jelentkeznek, amelyekhez egy határokon átvéelő együttműködés szükséges.
- ▶ A hálózati projekt hatással van másféleképpen nem elérhető tevékenységekre is, lendületet adhat azoknak is.
- ▶ A hálózatba szervezési szándék szakszervezet-stratégiai szempontból szintén fontos. Mondjuk a bevont vállalat miatt (pl. az ágazat fontos vállalatáról van szó, magas a taglétszám, szükség van a szakszervezeti befolyás biztosítására stb.), a résztvevő országok vagy partner-szakszervezetek miatt (pl. USA/UAW, Magyarország/VASAS) avagy egy bizonyos konkrét területtel való foglalkozás miatt (pl. Globális Keretmegállapodások).
- ▶ A hálózati projekt úgy működik, hogy várható hatással van, kisugárzik a vállalat más területeire, más vállalatokra vagy akár az egész ágazatra is (átvehető, átadható).
- ▶ A hálózatba szerveződés szándéka koncepcionális, igen szoros szempontok mentén történik (fókuszálás).
- ▶ A hálózati projekt csatlakozásra képes, vagyis illeszthető már meglévő struktúrákhoz, kapcsolatokhoz és tevékenységekhez (pl. az Európai Üzemi Tanácshoz).
- ▶ A projektben való részvételi szándékot a vállalat soraiból kezdeményezik (az üzemi kollégák jelzik az igényt, még pedig írásban terjesztik azt elő, akár koncepció formájában is) és aktív üzemi képviselők föl is vállalják a teendőket, amelyek a transznacionális hálózatba rendeződést előre kívánják vinni (ownership – tulajdonlás – magukénak érzik).
- ▶ A hálózati projekt úgy szerveződik, hogy a hálózati tevékenységek folytatására valószínűleg a projekt lezárása után is sor kerül (fenntarthatóság).
- ▶ A hálózatba rendeződés szándékának költségoldala szempontjából ki kell aknázni a társ-finanszírozás kereteinek lehetőségét. Különösen arra kell törekedni, hogy a külföldi partner-szakszervezetek, lehetőségeikhez mérten vegyenek részt a pénzügyi terhek megosztásában.

A projekt testreszabását tisztázni kell – cselekvési igény, célkitűzés, résztvevők

A hálózatok az abban résztvevők saját tevékenységéből élnek. A hálózatok feladata, hogy tegyék lehetővé tagjaik számára a cselekvést, motiválják őket az önálló aktivitásra, az egymással való kommunikálásra és az információk cseréjére – vagyis röviden: a hálózatot élettel kell megtölteni. A hálózati projekt akkor lesz leginkább sikeres, ha az közvetlenül egy észlelt cselekvési igényből jön létre és tematikusan is világosan testreszabott, mind célkitűzéseit, mind pedig a résztvevő szervezeteket illetően (partner-szakszervezetek, munkavállalói érdekképviseltek).

Az általános igényre építve egy hálózat létrehozásakor egy egyedi, világosan behatárolt projektről van szó – vagyis a munkavállalói érdekképviseltek és szakszervezetek átfogó hálózatba szervezéséről egy konzernen belül vagy az értékteremtési lánc mentén. Ennek érdekében a projekt elején meg kell állapítani, fel kell mérni a cselekvési követelményeket, amelyekből le lehet vezetni és rögzíteni a projekt egyéni céljait, ki kell választani a potenciális hálózati tagokat és meg kell találni, konkrétan definiálni az együttműködés pontos tematikus részeit.

„Konkrétan” hálózatba tömörülni

A projektekben a hálózatépítést konkrét termelési és munkaszervezési alapokra kell helyezni (egy telephelyeken, egy területen) és konkrét célkitűzéseket kell megfogalmazni (a közép- illetve délkelet-európai szakszervezetek erősítése, strukturális alap létrehozása a Globális Keretmegállapodás megvalósítására). Így tehát a hálózatok kevésbé lesznek komplexek és az

abban résztvevők száma is korlátozottá válik. A projekt testreszabásakor azonban ne csupán csak a cselekvési igényre, hanem egyenlő arányban a cselekvési lehetőségekre is figyeljünk.

A projekt céljaiból intézkedések is legyenek

A hálózatban résztvevő szervezetek és konkrét személyek kiválasztásakor tartsuk szem előtt azok érdekeit, forrásait és kompetenciáikat, irányultságukat is. Hiszen egy hálózat sikere annál valószínűbb, minél nagyobb az érdeklődés és a hálózat minden résztvevőjének a képessége a hálózat céljainak elérése szempontjából.

Ha már tisztáztuk a projekt testreszabását, akkor a felelősöknek ki kell dolgozniuk egy intézkedési tervet, amely mentén a projekt céljai megvalósíthatók. Egy ilyenfajta intézkedési terv elemei a következők legyenek:

▶ feltérképezés (ld. a *Telephely feltérképezése* –

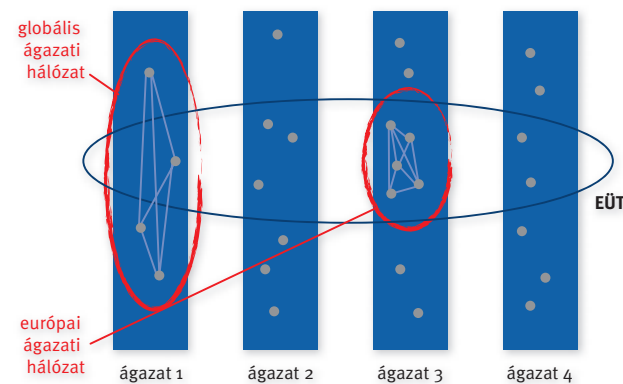
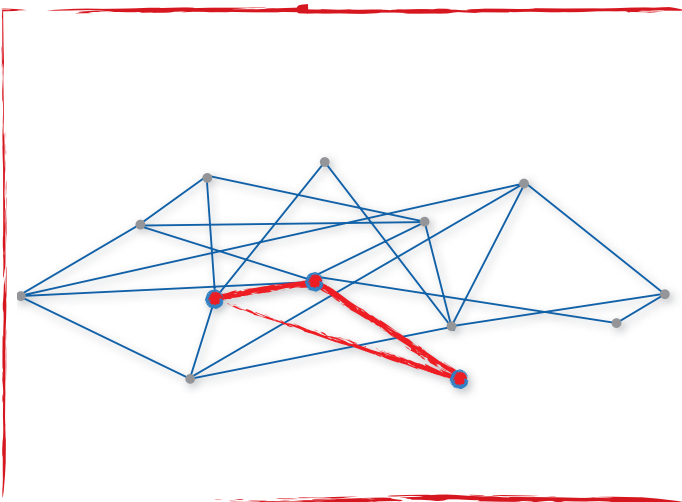
struktúrák és kapcsolatok létrehozása, c. fejezetet a 73. oldalon),

- ▶ workshop-ok szervezése és lebonyolítása valamint munkacsoportok felállításának kezdeményezése (lásd. *Központi eszközök – workshop-ok és munkacsoportok* c. fejezetet a 64. oldalon), és
- ▶ e-hálózati struktúrák létrehozása (lásd. *E-hálózat – online kommunikációs platform kialakítása* c. fejezet a 67. oldalon).

Mindig a kezdet dönti el a dolgokat

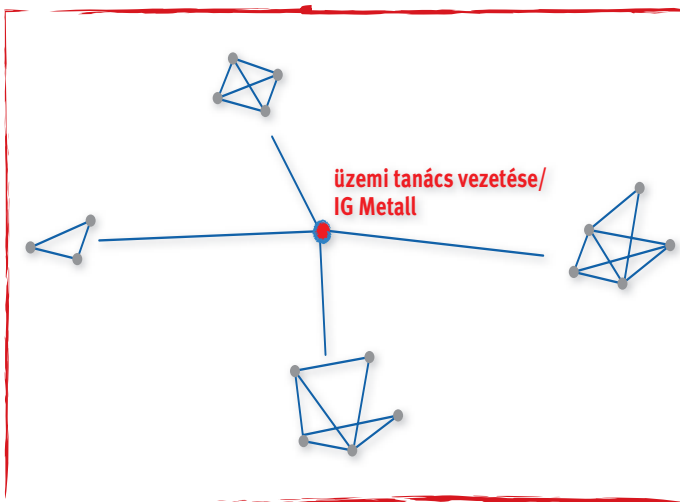
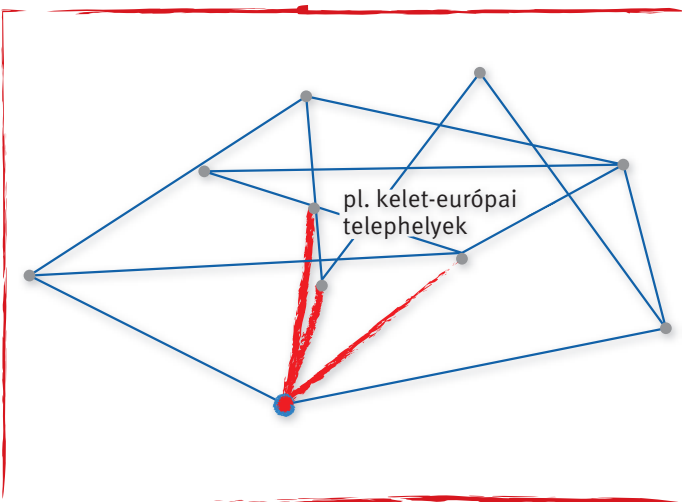
Amikor a kezdeményezők teste szabják és megtervezik a projektet, akkor előzetes központi stratégiai döntéseket hoznak, amelyek lényegesen meghatározzák a további folyamatokat. A Hálózati Kezdeményezés vezetése támogatja a kezdeményezőket abban, hogy rögzíthessék a résztvevők körét, a célokat és intézkedéseket, lépéseket az adott hálózati projektben. Természetesen van lehetőség bizonyos mértékig a rugalmas módosításra a projekt futamideje alatt, sőt egyes esetekben erre szükség is van. ■

1. példa egy projekt testre szabására intenzívebb hálózatba rendeződés a specifikus telephelyek között egy átfogó hálózat keretében (EÜT, Globális Üzemi Tanács, szakszervezeti hálózat az európai vagy globális szakszervezeti szövetségek égisze alatt)



2. példa egy projekt testre szabására szakmai, ágazati szintű hálózatba rendeződés a vállalat transznacionális szakmai/ágazati szervezeteinek megfelelően (és kereszt irányban is, az EÜT hálózati struktúrájával azonos módon)

3. példa egy projekt testre szabására intenzívebb hálózatba rendeződés országok csoportjának telephelyei között



4. példa egy projekt testre szabására nemzeti és regionális hálózatok létrehozása, amelyeket az üzemi tanácsok vezetésével/IG Metall illetékes felelősével kapcsolnak össze

Hogyan működik egy hálózat? – struktúra és szervezési mód

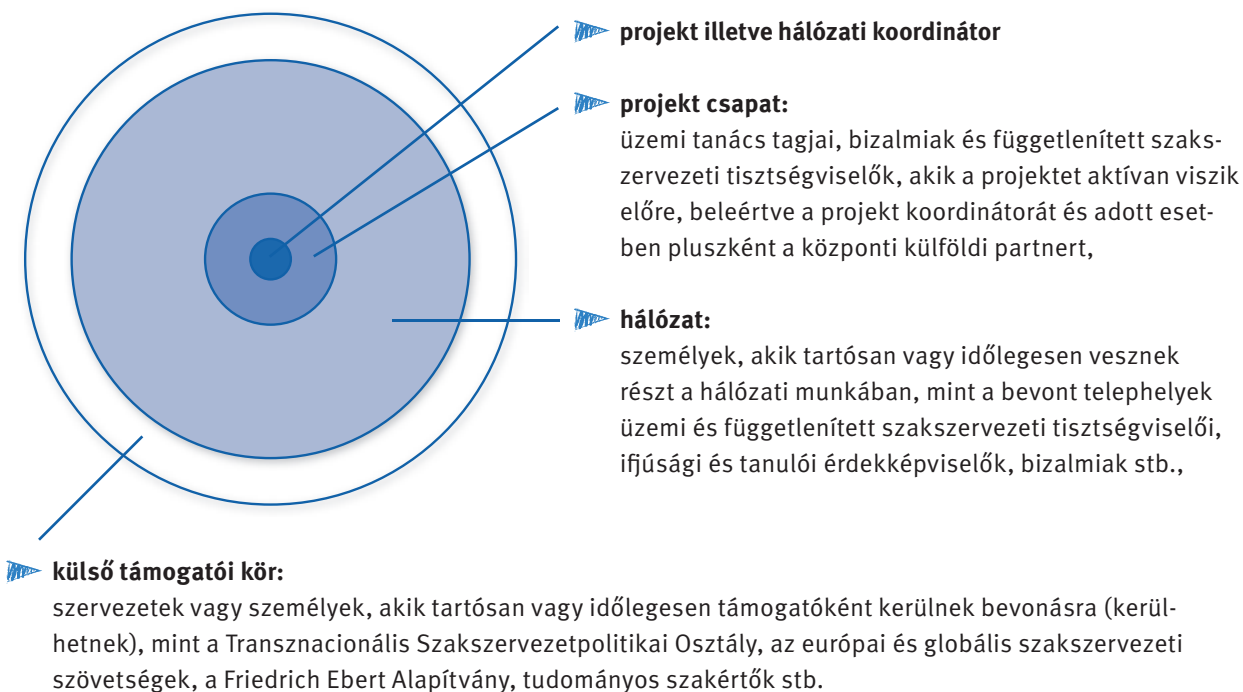
Szakszervezeti hálózati munkában különböző szervezetek illetve személyek időlegesen vagy tartósan, aktívan vagy passzívan is részt vehetnek. Ha viszont van egy megbízható mag, amely tartósan és aktívan benne dolgozó résztvevőkből áll, akkor ez biztosítja a hálózat folyamatoságát és azonosulását (kontinuitás és identifikáció).

A hálózat lehetséges résztvevői, a hálózat vállalati telephelyeinek üzemi és függetlenített szakszervezeti képviselői. Németországban ezek egyrészt az IG Metall üzemi tanács tagjai, bizalmijai, ifjúsági titkárai és a tanulók érdekképviselői, másrészt pedig az IG Metall szervezetén belüli vállalati referensek, megbízottak és kapcsolattartók.

A résztvevők szerepe egy transznacionális hálózati projektben

A felelősök célja az legyen, hogy fiatal, nyelvíleg és interkulturálisan alkalmas, szakszervezeti szempontból aktív üzemi tanácsstagokat, ifjúsági és tanulói képviselőket valamint bizalmiakat nyerjenek meg a nemzetközi hálózati munka számára. A megfelelő téma kiválasztása (pl. (szak)képzési kérdések) ösztönözheti a fiatal aktívak részvételét. Ajánlatos még a hálózat körül egy külső kört is tartósan vagy alkalmasszerűen bevonni olyanokból, akik támogatják a hálózat felépítését (mint pl. a Friedrich Ebert Alapítvány, tudományos tanácsadók stb.).

A felelősök szerepe egy transznacionális hálózati projektben



A projekt csapat, mint az egész struktúra központja

A hálózaton belüli központi struktúra a projekt csapattól áll. Ez a team felelős a projekt mind politikai, mind pedig operatív megvalósításáért. A projekt csapat a következőkből áll össze:

- ▶ egy vagy több üzemi tisztségviselőből (üzemi tanácstag, bizalmi)
- ▶ egy az adott vállalat vagy üzem illetékes IG Metall-nál dolgozó függetlenített munkatársából (vállalati megbízott, üzemi referens) valamint
- ▶ lehetőség szerint a projekt költségvetéséből fizetett személyből, aki támogatja a koordinációt és a gyakorlati kivitelezést a projektben.

A politikai felelősséget általában az üzemi tanács egyik csúcs képviselője viseli (összüzemi tanács/ konzern üzemi tanács/EÜT) vagy az IG Metall adott vállalati megbízottja ill. üzemi referense. A politikai felelősöknek az a feladata, hogy biztosítsák a projekt összekapcsolását az üzemi testületekkel illetve az IG Metall struktúrájával – és amennyiben szükséges, a hálózati munkához ezen előbbiek politikai támogatását szerezzék meg. A központi operatív felelősség a projektkoordinátor kezében van. Ezt a funkciót általában a projekt forrásaiból finanszírozott személy veszi át. A projekt csapat mind a stratégiai tervezésért, mind a projekt intézkedéseinek operatív megvalósításáért felelős. Ez utóbbi különösen a projektkoordinátor feladata.

Testvér-szakszervezetek bevonása

Amennyiben külföldi testvér-szakszervezeteknek is szánunk a hálózatban központi szerepet, akkor célszerű ezeket már a projekt indulásakor bevonni a projekt csapat munkájába. Ilyenkor mérlegelni kell ennek előnyeit és hátrányait. Ha nemzetközi összetételű a projekt csapat, akkor az általában nagyobb adminisztratív ráfordítással és magasabb költségekkel jár. Az elején főleg nehezítheti ez a tervezési és egyeztetési folyamatokat, sőt emiatt ezek időben el is húzódnak és ha nincsen egy mindenki által beszélt közös nyelv, akkor a kommunikáció is valószínűleg nehezebb lesz. A projekt csapat nemzetközi összetétele ezek ellenére mégis célszerű lehet, annak érdekében, hogy a külföldi partnerrel való együttműködést és egymáshoz való kötődésünket erősítsük illetve megelőzzük a bekebelezés lehetséges gondolatát. Ez ahhoz is hozzájárulhat, hogy a külföldi testvér-szakszervezeteknél meglévő bizalmatlanságot csökkentsük és megnyerhessük őket megbízható és elkötelezett harcostársaknak, akik teljesen partnerek és saját erőforrásaikkal és információik megosztásával is készen állnak a közös munkára.

A források megosztásának kérdése

Egy hálózat kialakításakor mindig felmerül az „allokáció” kérdése is: hogyan történjen a feladatok, illetékességek és források elosztása a hálózaton belül? Ki milyen forrást biztosít –pénzt, munkacapacitást, információkat stb. – és kinek a javát szolgálják ezek? Egy hálózat csak akkor működik, ha abból mindenkinek haszna lesz és ha ahhoz mindenki hozzájárul. Ez azonban nem azt jelenti, hogy egyenlő arányban fektessen be a hálózatba, vagy ugyanannyit profitáljon belőle minden résztvevő.

Fontos, hogy tudatában legyünk ennek a problematikának és tematizáljuk, beszéljük meg a hálózatban a saját elvárásainkat a külföldi partnerekkel szemben és ezzel együtt az allokáció kérdését is. A Hálózati Kezdeményezés keretén belül az IG Metall és az üzemi tanácsok Németországban szándékosan többet vállalnak. Rendelkezésre bocsájtják a pénzügyi forrásokat és saját munkájukat, idejüket annak érdekében, hogy a hálózati projekt haladjon. Közép- és hosszútávon azonban a külföldi partnerek is a tőlük telhető mértékig járuljanak hozzá a hálózati munkához. ■

A külföldi partnerek – kapcsolatfelvétel és egyeztetések

A fontos külföldi partnereket lehetőség szerint korai időpontban kell bevonni a projektbe, annak érdekében, hogy kiderüljön: a tervezett projekt általában visszhangra talál-e, vagyis tisztázódjon az érdeklődés, a minden oldal részéről felmerülő érdekek és így lehessen rögzíteni a közös munka alapját. Fontos, hogy mindenki lássa benne a hasznát, egy hosszútávú hálózati munkában is, készen álljon az információk nyílt cseréjére és a szorosabb együttműködésre.

Nem mindig egyszerű megtalálni a megfelelő kapcsolattartó partnereket a külföldi testvér-szakszervezeteknél vagy munkavállalói érdekképviselőknél. Ebben az IG Metall (Transznacionális Szakszervezetpolitika Osztálya) és az európai vagy globális szakszervezeti szövetségek nyújthatnak segítséget.

Bizalmat teremteni és félelmeket legyőzni

Amennyiben a külföldi partnereket ideje korán és teljes körűen bevonjuk a munkába, akkor ez bizalmat teremt. Ez a lépés megelőzheti azt a félelmet, hogy a német munkavállalói érdekképviselő a saját céljai érdekében jár el és domináns szerepet akar magának biztosítani. A fontos külföldi partnereket már lehetőség szerint a projekt tervezésébe és előkészítésébe is vonjuk be, an-

nak érdekében, hogy később az egyes lépéseket is közösen valósíthassuk meg. Ezt szolgálják a nemzetközi részvétellel megrendezett koordinációs találkozók. Az ezeken résztvevők – ahogyan halad előre a hálózatépítés – egyben egy megbízható magot és tevékenységi központot is alkothatnak a hálózatban. Ez az elején nagy ráfordítást igénylő lépés, később okos, értelmes és előremutató befektetésnek fog tűnni, amennyiben a hálózati munka eredményes lesz.

Meg kell nyerni a testvér-szakszervezetek csúcsvezetését

Vannak esetek, amikor nem elegendő csupán csak a „munkatársi” szintet – tehát azok körét, akikkel a közvetlen együttműködést tervezzük – a hálózati projekt hasznáról meggyőzni. Az ilyen esetekben ésszerű, ha

az IG Metall képviselői delegációs látogatást tesznek a partner-szakszervezetnél, hogy a projekt sarkalatos pontjairól egyeztessen (lásd. *Az együvé tartozás erősítése – az ingolstadti és győri AUDI üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat* c. fejezetben, 10. oldalon, és *Kapcsolatépítés, a versenytársak kiszorítása – a mannheimi John Deere traktorgyár partnert keres az Egyesült Államokban*, c. fejezet a 23. oldalon). ■

Lényegi eszközök – workshop-ok és munkacsoportok

A workshop-ok lényegi eszköznek tekinthetők a transznacionális hálózat kialakításában. A személyes kommunikáció keretében kölcsönös bizalmat és egy egymással kialakuló kötődést lehet a leggyorsabban és legerősebben létrehozni, stabilizálni. A bizalom és az elkötelezettség alapvető feltétele a hálózatnak, amelyben a résztvevők nyíltan cserélik ki az információkat és közös tevékenységekbe fognak.

A workshop-ok lehetővé teszik, hogy intenzív eszmecserére kerüljön sor az egyes témákról a különböző szereplők között. Jól elő kell ezeket a találkozókat készíteni, ideális esetben határokon átívelő előadói csoportokban. A workshop-ok a teljes folyamat részét képezik, amely jellemzően és jól alakítva három szakaszban zajlik.

1. szakasz: előzetes megbeszélések a kulcs-szereplőkkel

Az előzetes megbeszélések a kulcsszereplőkkel és a külföldi partnerek (szakszervezetek) potenciális ellenfeleivel alkalmat nyújtanak az intenzívebb hálózatépítés iránti általános érdeklődés és egy közös workshop megrendezésének kipuhatolására. A résztvevők kialakíthatják a bizalmat, az elkötelezettséget és a közös ügygel való azonosulást valamint tisztázhatják és

egyeztethetik az érdekeket. Ebben a szakaszban ezenkívül még meg kell határozni és szervezni a workshop menedzsmentet. A pontos tartalmakról, módszerekről, résztvevői köréről és a lebonyolításról e-mail-ben és telefonon valamint az előkészítő találkozón lehet egyeztetni. Kérdéseknél, mint hogy mely részvétel-orientált szemináriumi módszerek alkalmasak többnyelvű csoportoknál vagy mennyi csoportmunka és vizualizálás képzelhető el, a Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztály és a Szakszervezeti Oktatási Osztály ad tanácsot és támogatást.

2. szakasz: a tulajdonképpeni workshop szakasz

Itt rakjuk le a szélesebb hálózatépítés alapját. A workshop résztvevői lesznek a hálózat későbbi működtetői. A workshop-oknak kettős szerepük van: egyrészt a kölcsönös megismerkedést szolgálják, az előítéletek

megszüntetését és a bizalom kialakítását. Ez az alapja minden további lépésnek, különösen a nyílt és őszinte információcserének és az aktív, közös hálózati munkának. Másrészt a workshop-ok arra szolgálnak, hogy közösen lehessen cselekvési területeket meghatározni, tehát abban egyeztetni, hogy milyen témákkal és milyen módon kell a továbbiakban intenzívebben együttműködni.

A workshop-ok járuljanak hozzá a működőképes hálózati struktúrákhoz is. Éppen ezért olyan résztvevőket kell kiválasztani, akik készen állnak és képesek a hálózatot előrébb vinni. A témák kiválasztása tegye lehetővé egymás munkamódjának, struktúrájának kölcsönös megismerését. Itt elsősorban arról van szó, hogy áttekintést nyerjünk mindezekről. Ezután két- vagy többoldalú munkacsoportok intenzívebben foglalkozhatnak a további témákkal, mégpedig közösen és átláthatóan.

Workshop-ok, mint a teljes folyamat részei: az egyes szakaszok

(1) Felmérés és megállapodás kis körben (a csapat

„kemény magja”, a külföldi partnerek kulcs-szereplői)

- ▶ a bizalom, megbízhatóság megteremtése és egymás megértése (közös platform), érdekek tisztázása és egyeztetése
- ▶ a projektmenedzsment meghatározása és megszervezése
- ▶ érintkezés módja: e-mail/telefon, koordinációs találkozók, delegációs látogatások



(2) A bázis szélesítése workshop keretében

- ▶ a workshop résztvevői mint a hálózat multiplikátorai és fenntartói
- ▶ személyes találkozás, megismerkedés, bizalom megteremtése, információ csere, érdekek egyeztetése stb.



(3) Rögzítés munkacsoportok keretében és/vagy digitális felületek felhasználásával (e-networking)

- ▶ a hálózatépítés intenzív szakasza (információcsere, kommunikáció, koordinálás és együttműködés)
- ▶ a hálózatépítés forráskímélő formái.



workshop előkészítése



személyes kapcsolatok összekötése, frissítése

3. szakasz: a hálózatépítési folyamat rögzítése

Végezetül pedig a hálózatépítés folyamatát forráskímélő módon rögzítjük és intenzívebbé tesszük. A munkacsoportok tovább foglalkoznak az egyes témák feldolgozásával (lásd. *Az együvé tartozás erősítése – az ingolstadti és győri AUDI üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat* c. fejezetben, 10. oldalon) vagy az eszmecsere digitális felületeken folytatódik (lásd. *E-networking – online-kommunikációs felület létrehozása* c. fejezet a 67. oldalon). A munkacsoportokat működőképesen állítjuk föl és eredményorientált munkát várunk tőlük. Különös tekintettel az adott forrás lehetőségeket kell figyelembe venni (időbeli és pénzügyi kapacitást, a nyelvi problémák kezelését stb.). Igen fontos a workshop tartalmi lényegének és a konkrét ígéreteknek és megállapodásoknak a dokumentálása. Ezeket utólag minden résztvevőnek el kell küldeni.

Visszajelzések az egyes szakaszok között

A szakaszoknak ez a fenti beosztása nem azt jelenti, hogy a következő fázisra való átlépéssel az előző szakaszt kipipálhatjuk. Sőt ellenkezőleg, szükség van állandó visszajelzésre: a workshop előkészítése kis körben zajlik, a munkacsoportok viszont időről időre transzfer-workshop keretében csatolják vissza a munkacsoport eredményeit a hálózatba illetve a digitális hálózat hosszútávon eleve csak úgy fog működni, ha a személyes kapcsolatokat workshop formájában időről időre felfrissítjük. ■

Összehangolódás (matching) – EÜT tagok szakszervezeti megszervezése

A „matching” általában egy módszert jelent, amely embereket, személyeket hoz össze, akik potenciálisan összeillenek vagy akiknek az összehangolódása kívánatos. A Hálózati Kezdeményezés keretén belül kifejlesztettünk és sikeresen alkalmaztunk egy módszert, amely segít az érintett szakszervezetek képviselőinek abban, hogy az Európai Üzemi Tanács (EÜT) nem szakszervezeti tagjaival is fel tudják venni a kapcsolatot, annak érdekében, hogy először is rávegyék őket a szakszervezetbe való belépésre.



Annak érdekében, hogy a szakszervezetek képviselőit és az EÜT tagokat összehozzuk, a projekt csapat lehetővé tette a nem szakszervezeti tag EÜT tagoknak is a részvételt egy európai hálózati workshop-on, amennyiben a mindenkor illetékes szakszervezeti partnerük is megjelent az adott rendezvényen. Ezen szakszervezet képviselői itt felhasználhatták a lehetőséget arra, hogy meggyőzzék az EÜT tagokat a szakszervezeti tagság előnyeiről.

Ez a módszer arra is lehetőséget nyújt, hogy általában betege a lábát az adott szakszervezet olyan telephelyekre, ahol addig még nem volt tagja. Ezt a felismerést, eljárást a telephelyek feltérképezésének tudományos módszere (mapping) előzte meg. Kiválasztott telephelyeken ugyanis előzetes megbeszéléseket folytattak, ahol felmérték a nem szakszervezeti EÜT tagok szakszervezeti beállítottságát, viszonyulását (lásd. még *Az off-shoring hatásainak ellensúlyozása – közép- és délkelet-európai HP telephelyek összefogást akarnak*, 33. oldalon és a *Telephelyek feltérképezése –struktúrák és kapcsolatok leképezése* c. fejezetet a 73. oldalon). ■

E-networking – online-kommunikációs felület létrehozása

Egy felület (platform), amelyen keresztül a hálózat információkat tud rendelkezésre bocsájtani és kommunikálni, amely alapja a hálózatépítésnek. Ez lehet egy e-mail címlista, valamelyik közösségi oldal vagy egy digitális kommunikációs eszköz is. A Hálózati Kezdeményezés keretén belül egy online kommunikációs felület kialakítására került sor. A munkavállalói érdekképviselők ezen folytathatnak a munkáltatótól függetlenül eszmecserét egymással, úgy hogy külső szakszervezeti kollégáikat is bevonhatják a körbe.

Az online felület lehetőséget ad a könnyű és folyamatos kapcsolatfelvételre és kommunikációra valamint arra, hogy egyszerűen de egyben strukturáltan lehessen hozzájutni adatokhoz, lehívni információkat. A nagyfokú adatbiztonság és adatvédelem természetesen szintén biztosított.

Ez az elektronikus kommunikációs eszköz pilotprojektként a HP-projekt számára készült és úgy szerkesztették meg, hogy átvethető más hálózati projekt felhasználására is (lásd. *Az off-shoring hatásainak ellensúlyozása – közép- és délkelet-európai HP telephelyek összefogást akarnak*, 33.oldalon). Ténylegesen van további érdeklődés, mint pl. az Airbus vagy a 72 országban aktív francia informatikai szolgáltató az ATOS részéről.

Az online kommunikációs felület moduljai

- ▶ **Kapcsolatok (kontaktok):** a hálózatban résztvevők kontakt- és profiladatait tartalmazza, amelyeket mindenki saját maga szerkeszt meg.
- ▶ **Fórum:** a hálózatban résztvevők tartalmi eszmecseréjére szolgál. Itt lehetőség van arra, hogy vitafórumokat hozzanak létre különböző témákban vagy rész-fórumokat (országoként, ágazati területenként vagy nyelvenként). A fórumokon az információk és vélemények mellett, dokumentumokat is meg lehet osztani.
- ▶ **Newsboard (hírközlő, faliújság):** minden hálózatban résztvevő egyformán hozzáférhet. Itt szövegeket, képeket, dokumentumokat és linkeket lehet közzéadni. Ezeknek a híreknek a felviteli, beállítási jogosultságát korlátozni lehet egy vagy több

admin-ra. Az admin-ok feladata abból áll, hogy a hírközlőt érdekes és aktuális anyagokkal lássák el, akár saját hozzászólásokkal is illetve bátorítsanak másokat is a hozzászólásokra. Tulajdonképpen szerkesztőségi munka is ez, mivel a cél az, hogy a felvitt anyagok tartsanak is egy előre meghatározott színvonalat.

Hozzáférés: világosan szabályozott jogok

A digitális eszköz fejlesztésekor nagy hangsúlyt fektetünk a hozzáférési jogok világos szabályozására. Az eszköz célja ugyanis a nyitott információcsere és a nyílt, őszinte eszmecsere biztosítása. Ennek előfeltétele a bizalom és a megbízhatóság. Nem szivároghatnak ki információk; a pozíciókat és stratégiákat közös szakszervezeti felfogás alapján kell megvitatni.

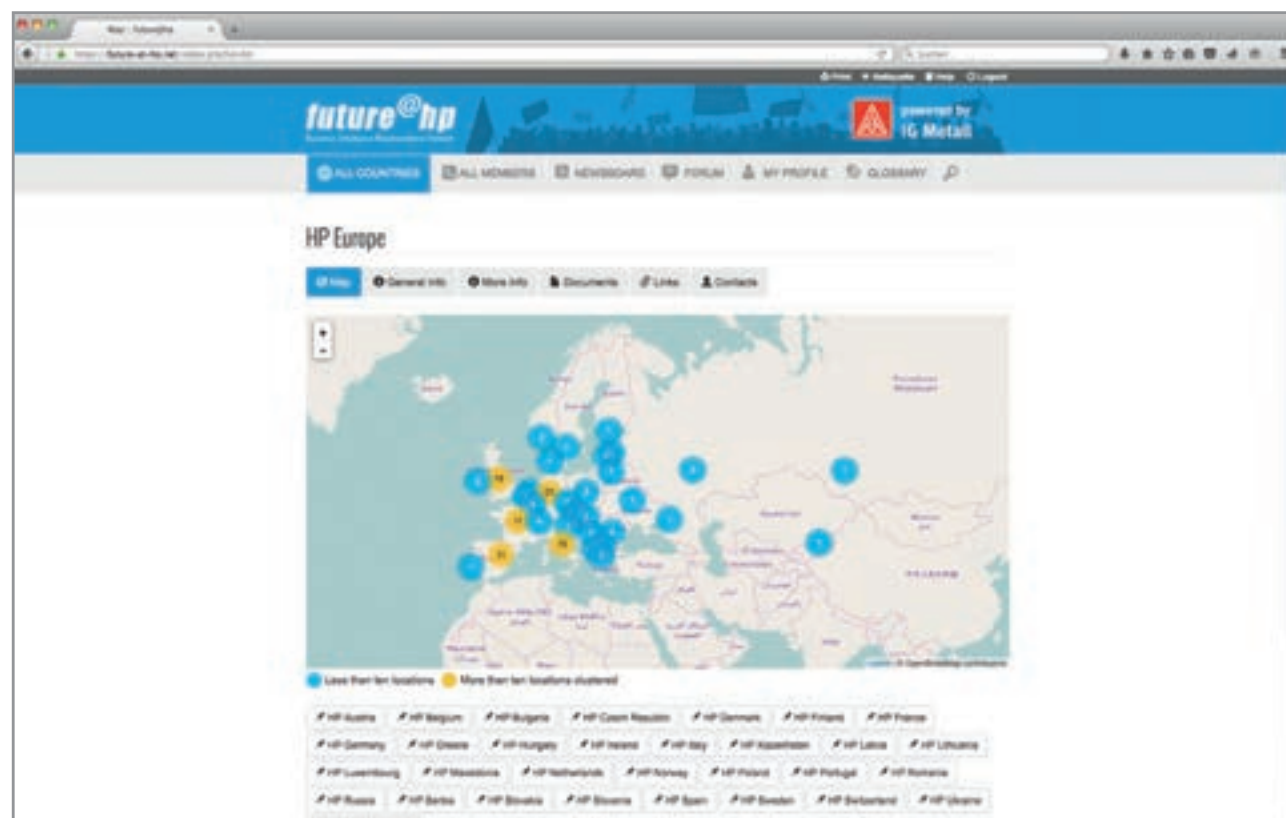
A HP-nél például a digitális eszköz használata az aktív szakszervezeti tagokra korlátozódik. A hozzáférési szabályok kérdése azonban még nem zárult le, végleges döntés nincsen. Vannak például követelések, hogy minden szakszervezeti tag kapjon lehetőséget, hogy az eszköz egy központi információs, kommunikációs és vitamédium legyen, a HP-nél dolgozó minden szakszervezeti tag használatára.

Alternatíva az idő és költség megtakarítására – feltétele a bizalom

Az elektronikus hálózatnak a transznacionális térségben igen nagy előnye van a személyes találkozókkal szemben: időt és költséget lehet megtakarítani vele. Ennek ellenére ez nem egy teljes értékű pótlék. Emellett még feltételezi a bizalmat és elkötelezettséget, amely sok esetben csak a személyes megismerés létrejötté és a kölcsönös megértés után válik természetessé. Hiszen csupán ekkor fognak a hálózat résztvevői információkat rendelkezésre bocsájtani, fórumokon eszmecserét folytatni, híreket feltenni és lehívni illetve aktívan részt venni az információcserében, kommunikációban és vitákban.

A nemzetközi kommunikáció és hálózatépítés egyik problémája inkább a közös nyelv hiánya lehet. A HP pilotprojektjében ez a gond nem merült fel, mivel ott az angol lett a konszern közös nyelve. Többnyelvű

szinten zajló digitális eszközhasználattal kapcsolatos tapasztalataink még nincsenek. ■



A „future@hp” online kommunikációs felületet egy hálózati projekt keretében fejlesztették ki

Kompetenciák továbbadása – Multiplikátorok képzése

A szakszervezeti hálózati projektek többek között arra irányulnak, hogy a szakszervezeti érdekek kompetenciáit (tudását, ismeretét) és érvényesítését a külföldi telephelyeken is fenntarthatóan erősítsék. Fontosak ezért a hozzáértő kollégák, akik a helyszínen vannak. A Hálózati Kezdeményezés keretében kialakítottunk erre a célra egy képzési sorozatot a bizalmiak ezirányú oktatására.

Az IG Metall támogatásával 2015-ben a magyarországi Audi gyár 23 bizalmija Győrben ötször három napos workshop keretében szerezhettek ismereteket a jó bizalmi munka sarkalatos szempontjairól és ezzel megfelelő kompetenciát, tudást kaptak a munkájukhoz. Az így kvalifikált bizalmiak pedig új tudásukat adhatják át a többi bizalminak, így töltve be multiplikátori (közvetítői) szerepüket.

A bizalmiak lényegi kompetenciája, tudása

- ▶ témák kidolgozása és prezentálása
- ▶ részvételorientált munka (többiek bevonása)
- ▶ demokratikus eszmecserék lebonyolítása
- ▶ csoportmunka megszervezése.

A tudás megszerzése, mint hosszútávú fejlődési folyamat

A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés keretében kidolgozott és sikeresen kipróbált koncepció a fenntartható tudás megszerzését hosszútávú és természetes fejlődési folyamatnak tekinti. Ennek tapasztalati alapja az, hogy a Németországban már bevált koncepciókkal ne rohanjunk le másokat, mivel ezek külföldön általában nem működnek: kicsi a fogadókészség és nem felel meg általában az ottani, helyi specifikus jogi, kulturális és szakszervezeti feltételeknek.

Elvárás: a bizalmiak munkájának hatékonyabbá tétele

A konkrét esetben, az Audi német-magyar hálózatában (ld. *Az együvé tartozás erősítése – az ingolstadti és győri AUDI üzemegységek szorosabbra fűzik kapcsolataikat* c. fejezetben, 10. oldalon) már 2013-ban Győrben az első közös workshop-on elhangzott a bizalmiak munkájának hatékonyabbá tétele, mint releváns, meghatározó téma. Maguk a résztvevő magyar bizalmiak voltak, akik ezt megfogalmazták. Úgy látták, mindenképp javítani kell elsősorban a bizalmiak munkájának gyakorlati megszervezésén. A téma további feldolgozását illetően egy német-magyar munkacsoportot is létrehoztak. Ott az az ötlet született, hogy a bizalmiak egy kis körének oktatást kell ezzel kapcsolatban nyújtani úgy, hogy javítani tudják a bizalmi mun-

ka gyakorlatát és egy következő lépésben saját maguk is képezzenek erre további bizalmiakat.

Teret engedni a szakszervezeti önazonosság folyamatának

A magyar bizalmiak előbb említett képzése egyrészt egy klasszikus szakszervezeti fejlesztési munka. Másrészt a követett cél az volt, hogy a magyar partnert kezdettől fogva bevonjuk a tervezésbe valamint szervezésbe, elsősorban teret kínálva nekik, hogy tisztázzák szakszervezeti önazonosságukat. Az IG Metall tapasztalatait és koncepcióját mindeközben felajánlottuk számukra.

A bizalmi képzést két tapasztalt politikai titkárunk valószínűsítette meg és kísérte végig az IG Metall részéről. Az ingolstadti üzemi tanács és a bizalmi testület politikailag támogatta a képzés-sorozatot. A résztvevő magyar bizalmiak munkaidőkedvezményre kaptak lehetőséget, amely jár és az üzemi szakszervezet gondoskodott ennek érvényesítéséről. Az AHFSZ vállalta a szállás, étkezés és utazás költségeit.

Folyamatszerű képzés

A bizalmiak képzése összesen egy év alatt zajlott le és folyamatában történt. A induláskor arról volt szó, hogy kölcsönösen megismerkedjenek a résztvevők, osszák

meg a csoporttal, hogy lett valaki bizalmi és közös alapokban egyeztek meg egymással. Ez elsősorban egy részvétel-orientált, elfogadó és nyílt, őszinte oktatási módszer megteremtését jelentette („eltávolodva a frontális, előadásszerű oktatástól”). Az elején arról is szó volt, hogy az üzemben belüli szakszervezeti munkával kapcsolatban egyfajta önazonosulási folyamattal kell kezdeni. Ezután konkrét témaköröket határoztak meg és dolgoztak föl a résztvevők: hogyan szerveződjének a bizalmiak? Hogyan lehet a kommunikációt egymás között javítani? Hogyan lehet a bizalmiakat aktívabbá tenni? Hogyan lehet vonzóbbá tenni a bizalmiak munkáját annak érdekében, hogy egyre több bizalmi lehessen nyerni az üzemben (azzal a céllal, hogy a mostani 110 főről 250 főre növekedjék a bizalmiak száma)?

Tapasztalatok és kitekintés

A résztvevő magyar bizalmiak egy része folytatni fogja a képzést annak érdekében, hogy a jövőben előadóként, szervezőként vagy oktatási koordinátorként tudjon rendelkezésre állni. Ezenkívül a bizalmiak egy második csoportja is terv szerint részt fog venni a multiplikátor képzésben. Az első sorozat tapasztalatai azt mutatták, hogy az eredetileg 25 fős csoport a fent említett részvételorientált módszer szempontjából annyira nagy volt, hogy a második csoport legfeljebb 15 fő részvételével induljon.

A folyamat egy további eredménye az, hogy az üzemi szakszervezet vezetése az IG Metall szervezésében egy stratégiai workshop-ot kíván tartani, hogy a következő bizalmi választásokat (új) tartalmi elemekkel tölthessék meg illetve bonyolíthassák le. ■

A Globális Keretmegállapodás megvalósítása – a siker öt lépésben

A Globális Keretmegállapodások a transznacionális konszernek és a globális szakszervezeti szövetségek között megkötött megállapodások, amelyek a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) alapvető munkával kapcsolatos normáit valamint a szociális minimum betartásának szabályait hivatottak biztosítani.

Annak érdekében, hogy a Globális Keretmegállapodásokat sikeresen lehessen a gyakorlatba átültetni és világsszintű hálózati struktúrákat létrehozni, öt lépést ajánlunk: tisztázást, strukturálást, rögzítést, fokozást (eszkálációt) és kommunikálást.

1. lépés: tisztázás

▶ Feltérképezés (Mapping)

Feltérképezés a világ különböző régióiban lévő telephelyekről készített alaprajz, amely kiindulási pont a Globális Keretmegállapodás nagyon pontos megvalósítási stratégiájának. A feltérképezés mutassa meg a munkavállalói létszámot, a szakszervezet/munkavállalói érdekképviselőt, szakszervezeti kapcsolattartókat jelenlétét, a gazdasági helyzetet, termékeket stb.

2. lépés: strukturálás

▶ Nemzeti és regionális szakszervezeti hálózati struktúrák létrehozása

Ezek a hálózati struktúrák alkotják a világ különböző régióiban ideális esetben a strukturális „alvázat”, bázist.

A Globális Keretmegállapodás megvalósításának lépései



3. lépés: rögzítés

▶ *A megállapodás felhasználási lehetőségeinek tudatosítása*

Ez a rögzítés a következőket foglalja magába:

- a) a megállapodás helyszíni megismertetését (beleértve a fordítást az országok mindenkor nemzeti nyelvére),
- b) a megállapodás szövegének magyarázatát és
- c) oktatást a megállapodás alkalmazási lehetőségeit illetően.

A cél az, hogy a megállapodás középtávon a világ összes telephelyén elsősorban szakszervezeti érdekképviselési eszközként jelenjen meg és használják is azt – a konszern központján kívül is.

4. lépés: fokozás (eszkaláció)

▶ *Rögzíteni kell az eljárást arra az esetre, ha a megállapodás szabályai ellen vétének.*

Egy ilyenfajta eljárás hasson oda, hogy a megállapodást betartsák. Olyan intézkedéseket tartalmazzon, amelyek ennek érdekében a munkáltatóra helyi, országos és központi szinten is nyomást gyakorolnak. Az eljárásban a központi szint csak akkor jelenjen meg, ha az eskaláció helyi és országos szinten nem talál megoldásra, nem fokozható tovább.

5. lépés: kommunikálás

▶ *Ki kell alakítani a szakszervezeti és érdekképviselési tisztségviselők közötti információs és kommunikációs kapcsolatot mind helyi, országos és központi vállalati szinten.*

A munkavállalók érdekképviselői közötti információs és kommunikációs kapcsolatok a konszern központjában és a telephelyeken például a Siemens esetében két csatornán zajlanak: egyrészt a projektkoordinátor személyén, aki központi kapcsolattartó és kommunikációs közvetítő a globális hálózati struktúrában, másrészt pedig egy szakszervezeti internetes felületen, amelyen szakszervezeti tartalmakat lehet a konszern telephelyeiből feltölteni.

A fenti lépések gyakorlati megvalósítását írtuk le a *Globale Rahmenvereinbarungen umsetzen – Globális Keretmegállapodások megvalósítása – a szakszervezetek a Siemens telephelyein regionális hálózatokat hoznak létre* c. fejezetben a 47. oldalon. Alapvető információk a Globális Keretmegállapodásokról a 14. oldalon az információs dobozban találhatók. ■

A Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztály támogatja a Globális Keretmegállapodások tárgyalásait, megvalósítását és alkalmazását. Minden fontos információt és munka segédletet rendelkezésre bocsájtok.

(Kapcsolat: claudia.rahman@igmetall.de).

Telephely feltérképezés – struktúrák és kapcsolatok leképezése

A feltérképezés egy olyan módszer, amely beazonosítja azokat az elemeket, amelyek viszonyban állnak egymással. Ezeket központi tulajdonságaik mentén jellemezzük és így egymáshoz való viszonyuk láthatóvá válik.

A telephelyek feltérképezésével le lehet képezni a telephely struktúráját és kapcsolatrendszerét a vállalatban belül (adott esetben beleértve a beszállítói struktúrát és kapcsolatokat is). Nagyon átfogó és differenciált, de lényegi, központi szempontokra szorítkozó is lehet.

A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés telephelyi feltérképezése a következő kérdésekre összpontosított:

- ▶ Hol vannak mindenütt telephelyek?
- ▶ Mi jellemző az egyes telephelyekre (dolgozói létszám, dolgozói összetétel, árbevétel, termékek stb.)?
- ▶ Hogyan fonódnak össze a telephelyek a vállalati és termelési szervezet szempontjából? Mi a helyzetük a vállalatnál?
- ▶ Milyen a szakszervezeti helyzet a telephelyeken (szakszervezeti jelenlét, szakszervezeti szervezettségi fok, munkavállalói érdekképviselő

jelenléte, tarifa- ill. bérmegállapodás stb.)?

- ▶ Kik a telephelyen a kapcsolattartó személyek a munkavállalói és szakszervezeti oldalon?
- ▶ Milyenek a munka- és foglalkoztatási feltételek (a fizetések és a munkaidő, a munkabiztonság és egészségvédelem, a képzés és továbbképzés stb. szempontjából)?

Különböző eljárasmódokra lehetőség

A feltérképezés (mapping) a legkülönbözőbb formában történhet: külső megbízásként (külső stratégiai feltérképezés), egy vagy több hálózati tagnak delegált feladatként vagy közös feladatként, amelyben minden hálózati tag részt vesz. A feltérképezés eredményét egyszerűen egy táblázatba lehet foglalni vagy egy ábrán vizualizálni. A feltérképezést egy külön szoftverrel is elvégezhetjük, amely inter- vagy intranet alapú mapping eszköz. A Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés keretében mind a három telephellyel kapcsola-

tos felmérési formát alkalmaztuk a feltérképezésnél (vö. a feltérképezés különböző formáiról közölt áttekintést a 74. oldalon).

Külső stratégiai feltérképezés a HP-nél

A HP-nél zajló Európai Hálózati Projektben egy tudóst bíztak meg a HP telephelyek feltérképezésével. Hat kiválasztott ország (Bulgária, Lengyelország, Románia, Spanyolország, Nagy-Britannia és Németország) esetében kellett munkáját elvégezni, egy egységes kritérium raszter segítségével stratégiai és gyakorlati szempontból releváns információkat gyűjteni a telephelyekről és azok munkakörülményeiről valamint a szakszervezeti és munkavállalók érdekképviselői magatartását felmérni szakszervezeti kérdésekkel kapcsolatban (lásd. Az *off-shoring hatásainak ellensúlyozása – közép- és délkelet-európai HP telephelyek összefogást akarnak* c. fejezetet a 33. oldalon és a *Mapping profilok* a 76. oldalon).

Telephelyek feltérképezése (mapping): különböző eljárások

	külső stratégiai megbízottal	belső projektkoordinátorral	belső hálózati résztvevővel
lebonyolítás	külsős megbízása, tudományos szakvélemény	információ beszerzése a vállalatnál (üzemi tanács vezetése, vállalati menedzsment) és a szakszervezeteknél (Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztály az IG Metall-nál, európai és globális szakszervezeti szövetségek); kutakodás a hozzáférhető vállalati dokumentumokban és az interneten; kapcsolatfelvétel telefonon, e-mail-ben stb.	egyeztetés a közös eljárásról és a hálózati résztvevők saját elkötelezettsége
felhasználási terület	a projekt elején egy előkutatás, felmérés a hálózatépítés stratégiai és gyakorlati lebonyolítása érdekében	az első projekt szakaszban vagy komplex és állandóan átszervezett konszernnél állandó feladat a konszern telephelyeinek beazonosítása és a szakszervezeti kapcsolatok kiderítésére illetve felépítésére	a projekt egy már haladó szakaszában állandó feladatként az adatbank felállítására vagy gondozására, információkkal való ellátásra a vállalat telephelyeivel kapcsolatban (esetleg országokkal, konszernvállalatokkal kapcsolatban stb.)
cél	ismeretszerzés a vállalati stratégiával, a telephely konszernen belüli helyével és egymás közötti viszonyaikkal, a szakszervezeti helyzettel és orientáltsággal kapcsolatban (szervezettség, fok, szakszervezeti irányultság, a dolgozók és a munkavállalói érdekképviselő orientáltsága stb.) és a munkavállalói érdekképviselői struktúrákról a külföldi leányvállalatoknál	a konszern telephelyi struktúrájának megismerése (esetleg kibővíve a beszállítókkal) és a szakszervezeti vagy üzemi munkavállalói érdekképviselőket jelenlétének avagy hiányának megállapítása (beszállítóknál is) valamint egy lehetőleg átfogó hálózat szakszervezeti kapcsolatokból a telephelyek (és beszállítók) struktúrája mentén	átfogó információs bázis a vállalat telephelyeivel, a konszern vállalataival és az országokkal kapcsolatban, amelyekben a konszern jelen van, pl. mutatók mint a dolgozói létszám, árbevétel stb., termékek, munkavállalói érdekképviselőket és szakszervezeti struktúrák, munkaszabványok, tarifaszabványok stb.
előfeltételek	nincsenek	nyelvtudással rendelkező személy (angol plusz) és kitartási képesség	bizonyos mértékű bizalom és elkötelezettség a hálózati résztvevők között
finanszírozási igény	a megbízás volumenétől függ	a munkaráfordítás általában meghaladja a „majd mellékesen elintézem” mértékét; rendelkezésre kell bocsájtani munka kapacitást; általában egy projekthely lényegi vagy részfeladata lehet	

Belső feltérképezés a Siemens-nél

A Siemens globális hálózatépítési projektjében a feltérképezést a projektkoordinátor végzi. Miután ezzel kapcsolatban a Siemens menedzsmentje egyáltalán nem volt együttműködő, a feltérképezés (mapping) különösen arra szolgált, hogy a világszerte meglévő Siemens telephelyeket, gyárakat, üzemegységeket lehetőség szerint átfogóan beazonosítsák, a szakszervezet helyzetét e Siemens üzemekben felderítsék és létrehozniak szakszervezeti kapcsolatokat az egyes gyárakban. A hézagok információk miatt a feltérképezés ezen formája egy komplex és állandóan változó konszern esetében, mint a Siemens, rendkívül időigényes. Hiszen kell hozzá interneten zajló információgyűjtés, a nyilvános vállalati dokumentumok átnézése vagy a személyes beszélgetések, telefonhívások és e-mailek.

A feltérképezési munka, amely a Nemzetközi Hálózati Kezdeményezés keretében zajlott, a Siemens-szel kapcsolatos információk helyzetét jelentősen javította, igen támogató hatása volt. A személyzeti vezetés (HR) időközben rendelkezésre bocsájt tájékoztató anyagokat a Siemens világszerte meglévő struktúrájáról (mint pl. adatok a helyszínekről, dolgozói létszámról és ágazatokról), mégpedig az eddigénél sokkal nagyobb mértékben – noha ezzel még mindig jóval kevesebb adatot szolgáltatnak, mint más vállalatoknál ez szokás. A projektkoordinátor ezenkívül még számos információhoz jutott és szakszervezeti kapcsolatokra is szert tett.

Fontos informátorok voltak még a Friedrich Ebert Alapítvány Globális Szakszervezeti Projektjének vezetője, az IndustriAll Global Nemzetközi Szakszervezeti Szövetség Siemens ügyekben illetékes policy officer-je (politikai megbízottja) és az IG Metall Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztályának illetékes politikai titkárai (lásd. a *A Globális Keretmegállapodások megvalósítása – a szakszervezetek a Siemens telephelyein regionális hálózatokat hoznak létre* c. fejezetet a 47. oldalon).

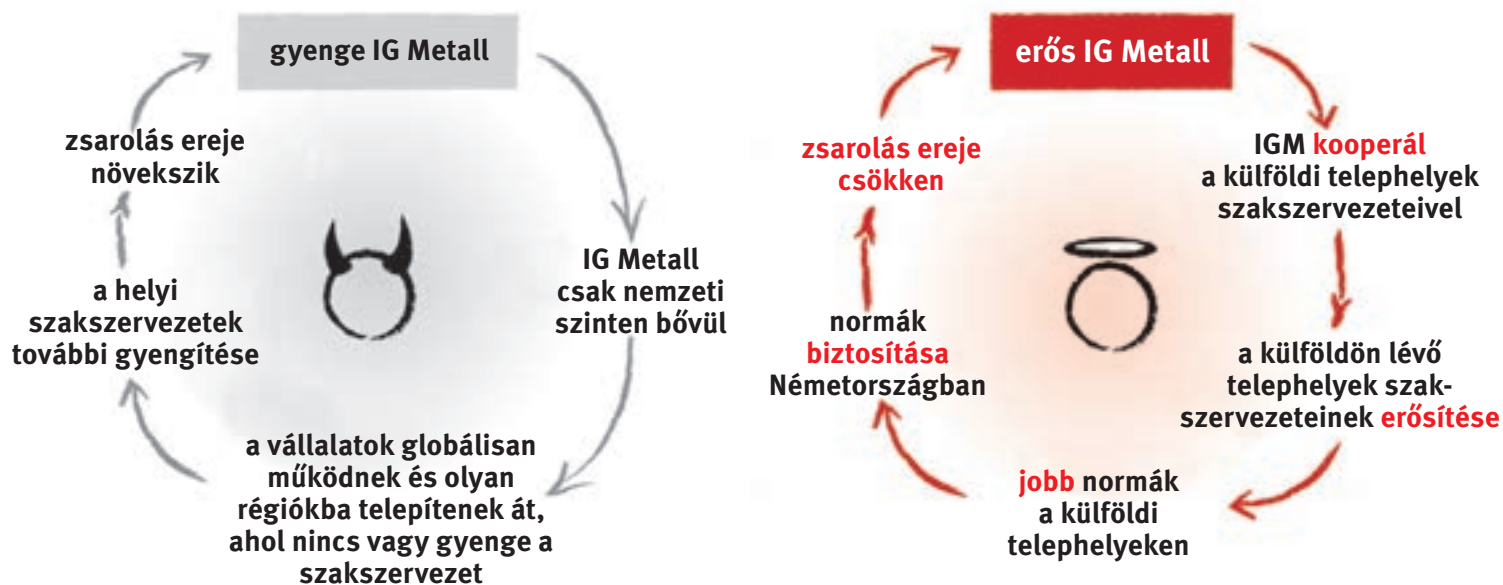
Feltérképezés munkamegosztásban a John Deere-nél

A John Deere-nél zajló hálózati projektben a feltérképezést munkamegosztásban végezték el. Annak érdekében, hogy közös információkat és szakszervezeti kapcsolati adatokat gyűjthessenek össze a mindenkori telephelyekről, a vállalat regionális struktúrája mentén négy régiót hoztak létre, amelyeket egy-egy felelősre bízottak. A felelősök tehát összegyűjtötték az információkat és egy excel táblázatban összesítették azokat, azzal a céllal, hogy a hálózat résztvevői mindhez hozzájuthassanak.

A John Deere-nél a feltérképezés megteremtette a közvetlen kapcsolatfelvétel lehetőségét a sok-sok telephely között. Az első körben összeszedett információk azonban a tartalmi részletességet illetően nem voltak túl tájékoztatójellegűek és a John Deere telephelyek száma alapján igen csak hézagosnak tűntek. A feltérképezés ezen formája ott ütközik határokba, ahol a felvállalt fel-

adat nagy ráfordítást igényel, sok kutatómunkával jár. Hiszen ameddig a feltérképezés felelősei a saját munkájukhoz szükséges elegendő információt gyűjtenek össze a projektbe bevont gyáregységekről, addig az ezirányú akció körén kívül maradt telephelyekről, üzemegységekről a információs mennyiség igen csak szerény, korlátozott marad. Az eredmény illetve minőség biztosításához végül is a munkamegosztásban történő feltérképezés esetében is szükség van egy központi koordinációs helyre, amely figyelemmel kíséri és támogatja a feltérképezés felelőseit munkájuk közben és a megszerzett információkat is összesíti. ■

Erős szakszervezetekkel az egész világon megszakítjuk az ördögi kört!



A problémák nemzeti szintű megoldása az előrehaladott globalizáció idején rövidlátó dolog. A dolgozók nemzetközi együttműködésére és erős szakszervezeti partnerekre van szükségünk a többi országban is. Tehát röviden összefoglalva: határokon átívelő szolidaritás kell. Mindez a jó munkafeltételek eléréséért a világon.

Egy erős IG Metall-ért.

Az IG Metall Transznacionális Szakszervezetpolitikai Osztályának missziója

A határokon átívelő szakszervezeti fellépéssel, ellenhatalommal világszerte javíthatjuk a munka és életkörülményeket. Ezzel biztosítjuk az alapvető szociális normákat és munkahelyeket – Németországban is.

Stratégiai célok

1. Erősítjük az emberi jogokat, munkavállalói és szakszervezeti jogokat.
2. Világszerte részt veszünk erős szakszervezetek létrehozásában.
3. A globális értékteremtési lánc mentén hálózatba szervezünk dolgozókat, üzemi érdekképviselőket és szakszervezeteket.
4. Egy jövőképes Európáért dolgozunk, amelyben a munkavállalók érdekei állnak középpontban.