РЕЗЮМЕ
СПОРАЗУМЕНИЕ ОТН №. VS/2010/0726
РОЛЯТА НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В ЕВРОПА 2020: ОТ МЕСТНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ ДО ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ ДЕЙСТВИЯ

Якопо Сенатори, Олга Рымкевич, Джени Ривас
превод на английски Уилям Бромуич

Първа Част Описание на Проекта

Основната цел на проекта беше да насърчи консенсуса между всички заинтересовани страни (политици, социални партньори, предприятия, гражданското общество и т.н.) на ЕС и на национално равнище относно необходимостта от конвергенцията що се ринася до поставените цели, определени в Съобщението на Европейската Комисия "Европа 2020"[1] . По-специално, този проект е предназначен да допринесе за един по-задълбочен анализ на транснационалните колективни трудови договори, започнатиот институциите на ЕС през последните години, за идентифицирането на възможните връзки със стратегията за Европа 2020.

Очевидно е, че активната заангажираност и участие на социалните партньори изглежда важна предпоставка за успеха на новата стратегия на ЕС за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. Следователно, по-ефективното насърчаване на социалния диалог на всички нива, и по-специално на транснационално равнище (последното, сравнително ново и много сложно явление, което демонстрира по този начин много пропуски в неговото регламентиране), ще служи като изравнителна сила в стратегията за участие, като начин за излизане от икономическата криза и релансиране на производството, което ще стане по-ефективно благодарение на синергията на всички участници, при зачитане на целите на политиката за сплотеност, които характеризираха европейския социален модел в историческа перспектива. Ключовата роля на тази особенна форма на социален диалог в изпълнение на политиката на заетостта на ЕС беше подчертана многократно в литературата и от европейските институции. Преди няколко години, във връзка с Лисабонската Стратегия и социалния диалог, Комисията предложи правна

[1] Виж Съобщение на Комисията относно социален дневен ред (2005) 33 окончателен, 9 февруари 2005 г..

рамка, която да благоприятства развитието на транснационалното равнище на колективното договаряне, за по-нататъшно интегриране на общия пазар[2]
. За тази цел тя беше предназначена за насърчаването на концепцията и прилагането на транснационалните колективни трудови договори, за стимулиране на разпространението и обмена на информация на ниво ЕС, на опита и приложените практики, приети в ЕС, както и да предложи адекватни стимули от културно и техническо естество за развитието на тази форма на социалния диалог.

Друга цел на проекта бе да стимулира обмена на информация и добрите практики в областта на транснационалните договорни взаимоотношения между социалните партньори на всички нива: компания, регионални, Европейски и от световен мащаб. В този дух, проектът включваше участници от различни страни, а именно: Естония, България, Ирландия, Испания, Италия, Швеция, Великобритания, Франция и Германия. Методът на работа комбинира академични изследвания от теоретичен характер, както и емпирични изследвания. Международните партньори, участващи в проекта, осигуриха транснационалното покритие на инициативата и участваха в организацията и координацията на работата, както по отношение на теоретичните аспекти (академичната координация на тематичните области) и в оперативен план (организиране на конференции, семинари и работни срещи). С цел да се постигне максималния ефект на обмен на информация, проектът беше замислен като многостранен набор от дейности, включващи и международни конференции и семинари, достъпни за съответните членове на сдруженията на служителите и сдруженията на работодателите, на академичните среди и професионалистите, създавайки по този начин един канал за комуникация между академичните изследователи и политиците, за да се възпроизведат, чрез законодателството или чрез колективното договаряне, най-добродетелни практики и процедури. Специален фокус (добавена стойност на проекта) беше поставен върху новите страни-членки, докато институциите на социалния диалог бяха все още слаби, независимо от очевидния напредък, постигнат при транспонирането на европейското законодателство в техните национални правни системи. За да се постигнат тези цели на проекта, бяха включени семинари и вътрешни срещи в различни европейски държави (Ирландия, Италия и Испания), включвайки и новите държави-членки (Естония и България).

Като се има предвид комплексното естество на първоначално формулираните цели, за да се гарантира оптималното качество в рамките на определен период от време, беше

[2] Виж Съобщение на Комисията относно социалния дневен ред (2005) 33 окончателен, 9 февруари 2005 г..

взето решение за съсредоточяването върху банковия сектор и по-специално, емпиричното изследване се съсредоточи върху единичен казус, Уни Кредит Груп (UniCredit Group). Изборът на тази фирма може да се обясни с факта, че Уни Кредит е не само една от най-големите мултинационални компании в сектора, но също така и една от малкото мултинационални компании в този сектор, която е натрупала опит в областта на транснационалния социален диалог за създаване на ЕРС и за активното насърчаване на международните рамкови споразумения. Другото предимство е, че негови дъщерни дружества присъстват в почти всички държави-членки, участващи в проекта. Това прави възможно да се установи пряк диалог с техните представители и те да бъдат включени в конференции и изследвания. Освен това, от време на време, интервютата с техните представители, в рамките на обхвата на казуса на нашето изследване, съвпадна с подновяването на членовете на ЕРС. Това предостави важна възможност за обмена на опит между ръководството и новите членове, улесняващи началото на дейността на новата ЕРС.

Транснационално измерение. Транснационалното измерение е заложено в проекта, чрез участието в изследователски дейности на представители от различни държави (Великобритания, Естония, България, Испания, Ирландия, Италия, Германия, Франция, Швеция) и изпълнението (конференции и срещи по проекта се проведоха в Естония, България, Испания, Ирландия, Италия). Особено значение може да се придаде на включването на новите държави-членки (Естония и България), където, както е споменато по-горе, социалният диалог страда от сериозни недостатъци. Важно е, че транснационалният характер на проекта не трябва да се измерва в краткосрочна перспектива с оглед на самия обмен на информация по време на конференциите. Необходимо е, да се вземат предвид и дълготрайните последици, като разпространението на резултатите да не се ограничава само до участниците в проекта, но да обхваща по-голям кръг от заинтересовани страни (социални партньори, предприятия на национално равнище, и не на последно място студентите, имайки предвид участието на няколко университета в проекта, и по-специално на докторантите от Фондацията Марко Биаджи.).

Участието на партньорите и на заинтересованите страни. Проектът е замислен като многостранно мултидисциплинарно събитие с участието на широк кръг от участници, като академични институции, социални партньори, професионалисти и т.н.,

сред които и важни академични и изследователски институции (Фондацията Марко Биаджи (Италия), Университетът НУИ (Ирландия), Университетът Тарту (Естония) и Университетът Jaime I (Испания). Те гарантираха не само за високото ниво на научния принос, но и действаха като канал за комуникация с представителите на социалните партньори и практикуващите в съответните страни. Също така, неакадемични участници като UniCredit, Институтът за социални и синдикални изследвания на България, Институтът за образование и обучение за научни изследвания (Италия), дадоха ценна подкрепа за дейностите по проекта. Всички участващи страни дадоха активен принос за дебатите и това, което е особено важно е, че поеха ангажимента за насърчаването на диалога, задействан в хода на този проект и след приключването му (вж. Приложение 1: разпространение на резултатите). Важно е да се отбележи, че участието на социалните партньори е било полезно и за повдигането на някои критични въпроси, като например културните и езиковите бариери, особено от страна на новите страни-членки, бяха повдигнати от участниците. В бъдеще, това може да разклати основите на дейността на транснационалните органи в процеса на конвергенция на националните системи за социалния диалог с техните колеги. За да се преодолеят тези бариери, необходими са повече конференции и изследвания в тази област , за да се подобри обмена на информация и за да се определят общите позиции.

Съображения относно Равните права. Политиката за равенство между половете е един от ключовите елементи в Дневния Ред на Европа 2020. Достойните условия на труд изискват разглеждането и на половите компоненти, тъй като несигурната заетост в много сектори означава несигурна заетост на жените. По-специално, трайните недостатъци що се отнася до съгласуването на професионалния и семейния живот в много области пречи на жените да преминат към една нормална работа. Ето защо, са необходими ефективни мерки , за да се гарантира равноправното участие и възнаграждение на жените в света на труда. За тази цел в нашия проект обърнахме специално внимание на активното участие на жените, имайки предвид и качествените аспекти (бяха заангажирани жени с високи професионални позиции във всички области- от академичната до предприемаческата сфера) и количествените аспекти. В светлината на постигнатите резултати, считаме, че сме приложили успешно тази цел и на практика. Всъщност на жените бяха възложени решаващи роли в нашия проект. Основната част от инициативите по проекта бяха координирани от жени (конференцията в Модена: Олга Рымкевич и Карлота Сера, конференцията в Кастейон : Кармен Агут Гарсия,

конференция в Тарту : Муда Мерле, конференция в София: Екатерина Рибарова), както и научното координиране на една от фазите на проекта (Екатерина Рибарова фаза 4).

Най-добри практики. . Фактът, че могат да се обменят еднородни опити и практики допринесе за взаимното културно обогатяване от страна на участниците в изследователския екип както и на заинтересованите страни в областта на индустриалните отношения на европейско и национално ниво. Този аспект е от особено значение за ново присъединените държави (Естония и България), където концепциите за социалния диалог са все още доста елементарни. Освен това, социалните партньори в тези страни все още претърпяват практически трудности, отнасящи се до участието в международните срещи, поради липса на финансиране, недостиг на персонал с подходящо международно обучение и ограничени езикови умения. В това отношение финансовата подкрепа от страна на Европейската комисия беше от основно значение.

В този контекст, най-очевидните най-добри практики, излезли наяве от проекта, имат чисто методологически характер и се отнасят до методите за провеждане на международни конференции. Структурата на тези конференции, характеризиращи се с редуването на моменти на излагане, от страна на работната група, на теми от европейски интерес, попадащи в рамките на "Европа 2020", и моменти за обсъждането на тези теми в светлината на доказателствата, проведени от националните представители на социалните партньори в различните участващи държави, позволиха от една страна да се разпространят темите, свързани с Европа 2020, в контексти, често неактуализирани по въпроса , и второ, да се провери, не без да се укриват всички критични елементи, привеждането в съответствие на европейските политики спрямо националните приоритети, доказани от представителите на участващите страни.

И накрая, можем да кажем, че нашият проект предостави една важна възможност да се повиши осъзнаването и практическите познания на европейските и националните организации на трудещите се, с цел осъществяването на съвместни действия.

В обобщение, може да се твърди, че проектът имаше важно значение по отношение на способността за:

- Подобряване на взаимното опознаване и сътрудничество между участниците в индустриалните отношения с различни политически , социални и културни среди.
- да могат да споделят своя опит в областта на националните и транснационалните индустриални отношения, справяйки се със съвсем различни синдикални и предприемачески действителностти. По-специално, за да разпространяват

информация относно политиките на ЕС, групирани в контекста на Европа 2020 и за да насърчават осъзнаването на възможностите за потенциалното участие на социалните партньори в европейския проект, особено с оглед на националните действителности (като например тези в Източна Европа), заангажирани с основаването на една нова система на индустриални отношения, модерна и демократична, и поради тази причина, нуждаещи се от указания и критерии за сравнение, по отношение на избора на възможните насоки, които трябва да бъдат предприети.

- Насърчаване на едно по-добро осъзнаване на измерението и на европейските социални и културни ценности, свързани със света на синдикатите и предприемачеството, при цялостното зачитане на националния суверенитет, който по време на криза става предимно решаващ. В действителност, от решаващо значение за справяне с предизвикателствата на кризата е, държавите да не се затварят в себе си, а да бъдат открити и да се обогатяват с опита и добрите практики, установени на европейско и транснационално ниво. Най-вече, от тази гледна точка е важно, социалните партньори да намерят по-голям консенсус помежду си, първо, на национално ниво, с оглед ефективното проследяване на транснационалните практики в техните юрисдикции.

Разпространение на резултатите от проекта. Заинтересованите страни, участващи в проекта, се ангажираха да разпространяват активно основните резултати от проекта, и в хода на проекта, както и след неговото приключване. Въпреки че международните конференции и семинари осигуряваха важен форум за дискусия между служителя и представителя на работодателите по отношение на европейските въпроси, определени в съобщението "Европа 2020", ясно е, че е необходимо да се поработи още доста в тази област и разпространението на резултатите от такива международни форуми и изследвания е от съществено значение в това отношение (вж. приложение 1: разпространение).

Втора Част: Научни Постижения

От научна гледна точка, най-важните измерения на "Европа 2020" по отношение на пазара на труда и индустриалните отношения бяха разгледани в мултидисциплинарна

перспектива, съсредотчвайки се върху транснационалното измерение и становището на новите държави-членки.

При първото направление (Конференциите в Модена и Кастейон), беше направена критична оценка на предишната "Лисабонска Стратегия" и на стратегиите за заетост на европейско ниво, подчертавайки, как изглежда, че се дава предимство на нео-либералния подход, който се фокусира по-скоро върху количествената, отколкото качествената оценка на политиките по заетостта и на политиките в областта на производителността и разрастването. От друга страна, беше подчертано, че въпреки някои особени случаи, при които участието на социалните партньори е било плодотворно, в общи линии разпределението на стратегическата мощ в транснационални измерения (колективното договаряне в различните му форми, правилата за поведение и др.), е все още в прелиминарна фаза, и е подлежащо на неопределеност от страна на закона и възпира самите участници да си прехвърлят съвещателни правомощия в транснационално измерение. След това стана ясно, че същите особености се възпроизвеждат и някак си се засилват в рамките 2020. В действителност, ограничена област на действие е на разположение на социалните партньори в Европа 2020 за "водещи инициативи". Освен това, финансовите цели като че ли преобладават над тези, които са свързани със социалната сплотеност и заетост и междуправителственият характер на европейското управление стана очевиден. Това води до критики към липсата на една ясна визия за това, как да се постигнат поставените цели и за развитието на амбивалентни действия. В светлината на този сценарий, правното основание за по-усилено участие на социалните партньори беше проучено внимателно. Беше направено едно първо разглеждане относно Хартата на основните права на Европейския съюз, на която е придадена задължителна правна сила, след влизането в сила на Договора от Лисабон и който гарантира правото на работниците на колективно действие и договаряне на подходящи нива. При второто направление, беше направено относно разпоредбите на Договора за функционирането на Европейския съюз (ДФЕС), съдържащи се в член 151, по поръчение на Европейския съюз (ЕС) и неговите държави-членки за насърчаването на заетостта, подобряването на условията на живот и труд и социален диалог; член 152 за признавантое и подкрепата на ролята на социалните партньори на европейско равнище; член 154 за задачата на Комисията за насърчаването на консултациите на социалните партньори и следния член 155, за възможността за социалните партньори да постигат споразумения и други договорни отношения, като резултати от техния диалог на равнище ЕС. Вторичното

законодателство на ЕС също играе определена роля: в този случай, разглеждането се отнася до резултатите от директивата за Европейските Работнически Съвети (ЕРС, Директива 94/45/ЕО), които са довели до създаването на повече от 900 ЕРС в мултинационални компании, покриващи около 40% от мултинационалните компании, попадащи в обхвата му.

От друга страна, Съдът на Европейските общности (СЕО) съдебната практика, основаваща се върху прецеденти (например т. нар. "Laval quartet") не изглежда да благоприятства реализацията на правната рамка по начин, който да гарантира правата на работниците.

В тези случаи, икономическите свободи, като че ли доминират над социалните права. Субсидиарността следователно може да има определено роля в развитието на "рефлексивното управление", т.е. , за "стимулирането на ефекти от втори ред, от страна на действащите лица, отколкото върху традиционните форми на управление и контрол"[3] , определени също и като "приватизация на управлението". Силната защита на колективните права, изглежда наистина далече от контекста, който сега е по-ориентиран към дерегулация.

Появата на нивото "Европейска компания" се разглежда като един от най-важните въпроси в контекста на "рефлексивно управление". В тази рамка, ролята на съветите ЕРС прехвърли тяхната роля, установена по закон като органи за информиране и консултиране, създаващи "справедливи сделки", това се случва, когато "работодателите и синдикалните представители не преговарят лично на европейско равнище, а резултатите от браншовото и фирменото договаряне все повече се предвиждат и координират в различните държави ". Този вид на неформална координация все пак може да съжителства с по-формални начини за координиране на договарянето.

По отношение на управлението, развитието на предприятието / организацията, базиращи се на системи на заетост изисква инструменти за тяхната координация, в съответствие с различните контексти, където могат да бъдат задействани също и принудителни сравнения , за изграждането на обща корпоративна култура, както и за постигане на конкурентноспособни предимства.

Поради това изглежда че съществува една по-скоро процесуална, отколкото нормативната уредба, когато изпълнението на политиките изисква участие на местно

[3] Arrowsmith, J. и Marginson, P. (2006) *The European Cross-border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies, European Journal of Industrial Relations,* 12 (3), 245-266. Вж. стр. 262-263

ниво, където социалните партньори са активни и си сътрудничат. Решенията, в крайна сметка, зависят от браншовете, от икономическия контекст и от наличието на действителни транснационални въпроси. Възможно е да има и неуспехи, например, когато резултати с нулева сума преобладават над печелившите решения в процесите на договаряне. Все още има проблеми, като например самоличността, избирателният район и мандата на колективните участници, както и прилагането на споразуменията, които могат да бъдат постигнати. Все пак, това изглежда е "втората най-добра" стратегия, ако се сравнят те с недостатъците в обществеността регулиране, тъй като автономните действия на социалните партньори на международно ниво и в рамките на субсидиарността биха могли да бъдат стъпка напред в предотвратяването на възраждането на местните интереси и балансиране на слабото ангажиране на ЕС в социалната сфера, което със сигурност е затруднено от настоящата криза.

В този контекст, през второто направление (Тарту), бяха анализирани предварителните констатации от изследването на случая, относно EPC на УниКредит (наричан по-долу UEWC). Разглеждането на казуса представлява важен инструмент за добавяне на стойност към проекта, тъй като тя се базира на задълбочената достоверна изследователска дейност на транснационалните социални отношения и споразумения, и се смята за полезен инструмент за стимулиране на разпространението и обмена на информация на практическия опит, с конкретен акцент върху културните и технически причини и стимули, които стоят зад създаването на такъв транснационален орган. Тъй като UEWC се разглежда от Европейската комисия като казус-модел и пример за добра практика, не само за финансовия сектор, за по-задълбоченото разбиране на неговото функциониране, може да бъде от интерес също и за другите заинтересовани лица и / или за заинтересованите от дейностите на EPC. Казусът, предлаган в неговата сложност, богата на информация относно участниците и относно работните механизми, тъй като компанията, партньор в проекта, предостави също много добро ниво, що се отнася до достъпността за интервюта и до други документи.

В тази перспектива бе подчертана решаващата роля на EPC на Уникредит (UEWC) в изграждането на корпоративна идентичност и консенсус, в намаляване на транзакционните разходи и като част от политиката на компанията за корпоративна социална отговорност и като важен инструмент за насърчаване на ефективното транснационализиране на индустриалните отношения. Обаче, някои коментатори заявиха , че може да бъде постигната по-висока ефективност в дейността му, само ако субективното измерение на идентичността на EPC се развие към по-задълбочена

интеграция, като по този начин ще бъде в състояние да преодолее границите на прекомерна централизация и на подходите отгоре надолу, чрез повече и по-добра координация между различните участниците действащи лица, както на национално, така и на европейско и / международно ниво и по-специално на участниците от новите държави-членки. Това може да стане само ако всички заинтересовани страни са наясно с факта, че за тези органи възможностите са заложени в качеството им да предоставят по-добри разрешения от разрешенията, които могат да бъдат намерени на национално ниво (напр. при процесите на преструктуриране на международно ниво).И тогава въпросът за международната солидарност ще възникне като предизвикателство.

Друг важен момент, в проекта на третото направление (София) беше анализът на настоящата ситуация на индустриалните отношения в новите страни-членки, тяхното ниво на конвергенция към ЕС и по-специално с "Европа 2020", целите и перспективите на бъдещото развитие. Голямото различие между старите и новите държави-членки по отношение на икономическото развитие все още е много очевидно, превръщайки тези различия между западните и източните страни в съвсем очевидни (въпреки доброто представяне на отделни държави като Словения). Един от най-очевидните и най-дискутирани проблеми на индустриалните отношения на новите държавите-членки е слабото участие на социалните партньори в Европейския социален диалог, както и неразвитостта на двустранния социален диалог. Синдикатите и организациите на работодателите не са достатъчно ангажирани в координирането на колективното договаряне, поради ниското ниво на заплатите в тези страни. Синдикатите на ниво браншов сектор са станали членове на европейските браншови федерации, но участието им в Европейския социален диалог е все още символично. Много браншови асоциации на работодателите, дори не са членове на Европейските структури и техните интереси са представени от техните национални между браншови асоциации.

Очевидно е, че някои от целите на новата стратегия "Европа 2020" се нуждаят от по-активно участие на социалните партньори и от преструктурирането на индустриалните отношения в новите държави-членки. Важно е да се преведат новите въпроси на езика на индустриалните отношения и да се определят специфичните проблеми на фирмено и браншово ниво. Другата цел е да се включват социалните партньори при формулирането на политиките, засягащи целите на "Европа 2020". Все пак, това е продължителен процес, който се нуждае от по-голямото участие и сътрудничеството на социалните партньори и правителството.

По-специално по отношение на Българския контекст бе отбелязано, че въпреки фактът, че България е член на ЕС вече повече от три години , все още няма адекватно участие във формулирането на общите политики на ЕС и приемането, както и не показва ясни национални позиции или какъвто и да е опит да защити своите интереси. Това се отнася и за политиките в областта на пазара на труда.

Така сред основните предизвикателства в областта на индустриалната връзка, в новите държави-членки, вниманието бе насочено към все още непълния преход към пазарната икономика в тези страни и липсата на дългосрочни стратегии, включително реформата на социалното осигуряване, здравеопазването и образователната система, за балансиране на гъвкавостта на реформата на трудовия пазар и политиката за сигурност и т.н. В областта на националните индустриални отношения, в тези страни има нужда да се доразвие културата на социалния диалог, насърчавайки по-скоро бипартизма, отколкото трипартитизма, с по-добро развитие на социалните партньори на различни нива, осигуряващи по-голямо участие на националните социални партньори в европейски и в транснационалния социален диалог. За този по-интензивен диалог и информация, обменът с другите европейски страни е от съществено значение.

Заключения

Глобализацията и интеграционните процеси, доведоха до дълбоки промени през последните десетилетия във всички икономически сектори. Глобалните икономически кризи, подчертаха недостатъците на националните системи на икономическите и индустриалните отношения, првърнаха в очевидна необходимостта от спешни отговори на тези нови предизвикателства.. Нашият проект разглежда развитието в пет страни, представляващи широка гама от системите за индустриални отношения от модели с висока степен на институционализация на модели, базирани на доброволни подходи или модели, при които социалният диалог е просто символичен. Основните резултати от научните изследвания потвърждават, че различните национални системи, реагират по различен начин на кризите, в съответствие с техните национални традиции, но почти всички демонстрират нежелание да променят значително своите национални индустриални отношения, активи, които поради това не са претърпели съществени промени. Социалните партньори на национално ниво демонстрират солидарност в съпротива на възможните промени. Последствието от това е слабото им участие в

процесите на интернализация , включително и в Европейския социален диалог. Изглежда, че две привидно противоречиви тенденции, са еволюирали. От една страна, тенденцията към децентрализация на индустриалните отношения на национално ниво, от друга страна, тенденцията към централизация на наднационално ниво. Последното е особено очевидно в случая на мултинационалните компании. Основната цел и предимство на централизацията в индустриалните отношения е да се спестят време и трансакционни разходи, за да се подобри ефективността. Другото предимство е партньорите за водене на преговори на централно ниво, които да могат да улеснят въвеждането на политики координирани международно, в цялата група. Въпреки това тези политики за централизация / децентрализация трябва да бъдат добре балансирани, тъй като в противен случай се рискува, те да подкопаят индустриалните демокрации и могат да доведат до изключването от процедурите за информиране и консултации на по-малко мощни представители на служителите на ниво завод.

Ето защо, едно от най-големите предизвикателства за бъдещето на индустриалните отношения и по-специално за укрепената роля на социалните партньори и на социалните политики, като Европейският съюз 2020, представлява необходимостта от по-проактивни стратегии, които да предвидят промяна (....). В този контекст, транснационалните рамкови споразумения могат да бъдат полезен инструмент за създаването на структури за транснационален диалог, за да улесни въвеждането на международните политики, например в областта на управлението на различията, развитието на уменията, както и оценката на изпълнението. От тази гледна точка е важно да се насърчава ефективния обмен на добрите практики на международно ниво, с цел да се повиши информираността за ползите от транснационалната координация на индустриалните отношения между националните заинтересовани страни и да ги насърчи да си сътрудничат в тази посока, гарантирайки по този начин по-усилена интеграция и координация между националното и международното / европейското ниво на индустриалните отношения. В този контекст транснационалните рамкови споразумения биха могли да играят ключова роля. От тази гледна точка, УниКредит демонстрира проактивен подход при приемането и успешно прилагане чрез ЕРС на такива политики, като подписването на съвместни декларации и осигуряването на информация и консултация на всички равнища и във всички дъщерни дружества. Тази практика може да бъде взета като добродетелен пример за създаването на структура за транснационален

диалог като средство за въвеждане на международни политики в различни области, като управлението на различието, оценката на изпълнението, или обучението.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - Разпространение

- Публикуване на приносите на английски език по време на конференцията в Модена в "Bulletin of Comparative Labour Relations" (Бюлетина на Сравнителните Трудови Правоотношения), том 80, 2012 г. (този том, редактиран от Р. Бланпайн, В. Бромуич, О. Римкевич на Л. Сенатори ще бъде представен на следващата конференция през март 2012 г.). Приложен V списък.
- Публикуване на избраните съчинения на английски език в "International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations" (Международния вестник по сравнително право и индустриалните отношения на труда). Приложен V списък. .
- Публикуване на преглед от документи, представени по време на конференцията в Модена през март 2011 г., както и окончателният доклад, чрез списанията он-лайн на фондацията "Марко Биаджи", на италиански език, чрез изпращане на съответните бюлетини на списъка с адреси с около 7000 потребители.
- Публикуване на работните материали от всяка една от международни конференции (презентации чрез power point и т.н.). чрез интернет страницата на Фондацията "Марко Биаджи" (www.fmb.unimore.it), където можете да видите и изтеглите документите във формат pdf.
- Разпространение в България чрез публикуването на съответната информация на уеб сайта на ИССИ (ISTUR) (под редакцията на Е. Рибарова).
- Поставянето на материалите на сайта на Шефилд, разпространение чрез други конференции, организирани от Г. Ууд
- Разпространение чрез местния клон на CIPD, професионалната асоциация на професионалистите по човешки ресурси в Обединеното кралство (под редакцията на Г. Ууд).
- Публикуване на кратък доклад за "Business Leadership Review" (Прегледа на бизнес лидерите), публикация за професионалисти, от Асоциацията на MBAs (виж www.mbaworld.com),. (под редакцията на Г. Ууд).

- Публикуване на кратко резюме на проекта на езиците на участниците в проекта и публикуването на тази инициатива от страна на самите членове
- Употреба на някои материали с дидактически цели (курс за обучение на мениджери на Уникредит Груп, в седалищата в различните държави, участващи в проекта.(

Основният работен език е английски, в някои случаи, ако някои материали като едно кратко резюме на приключването на проекта беше преведено на езиците на страните-участнички (италиански, френски, български, естонски, испански), и те са достъпни на интернет страниците на съответните институции, за да направят резултатите от проекта по-видими за колкото е възможно по-штрока публика).