

# ARITAKE-WILD

Euroopa sotsiaaldialoogi integreeritud programm

## Lõppraport

Projekti tegevuste ülevaade ja lõppjärgeldused

*„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialoogis:  
millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”*

Alan Wild  
ARITAKE-WILD  
Detsember 2009



Euroopa sotsiaalpartnerite projekt Euroopa Komisjoni rahalisel toel

## Euroopa sotsiaaldialoogi integreeritud programm

**Lõppraport<sup>1</sup>**

## Projekti tegevuste ülevaade ja lõppjärelused

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialoogis:  
millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

## SISUKORD

1. Kommenteeritud kokkuvõte	3
2. Projekti ülevaade ja metodoloogia	8
3. Projekti jooksul kerkinud põhiteemade kokkuvõte	11
4. Projekti metodoloogia ja tulemuste hindamine	24
5. Lõpparvamused ja järelused	33

---

<sup>1</sup> See raport on esitatud „ekspertreportina”. See kajastab ettevalmistusega seotud isikute vaateid ja ei esinda eraldiseisvana ega koos Euroopa tasemel sotsiaalpartnerorganisatsioonide vaateid, kes olid vastutavad selle koostamise eest.

## Euroopa sotsiaaldialogi integreeritud programm

**Lõppraport**

## Projekti tegevuste ülevaade ja lõppjärgeldused

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis:  
millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”**1. Kommenteeritud kokkuvõte**

Need, kes soovivad saada projektist arusaamiseks üldist ülevaadet, peaksid lugema seda kommenteeritud kokkuvõtet koos lõpparvamuste ja järeldustega, mis asuvad käesoleva raporti lõpus (lk 30 kuni 33).

*Sissejuhatus*

Mitmete järjestikuste koostööprogrammide ajal, mis algasid 2003. aastal, leppisid Euroopa sotsiaalpartnerid kokku spetsiaalsetes tegevustes, mis on mõeldud Kesk- ja Ida-Euroopa (KIE riigid) uute liikmesriikide ja kandidaatriikide, Euroopa sotsiaaldialogis efektiivselt osalemise võimaluste parandamiseks. Projektis osalevad riigid olid Bulgaaria, Eesti, Horvaatia, Leedu, Läti, Poola, Rumeenia, Slovakkia, Sloveenia, Tšehhi Vabariik, Türgi ja Ungari. Viis aastat kestnud projekti jooksul korraldasid Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonid 24 seminari 12 riigis, milles osales enam kui 500 riiklike töandjate organisatsioonide ja ametiühingute esindajat.

Igas riigis korraldati esmalt kahepäevane seminar, et välja selgitada Euroopa sotsiaaldialogis edukalt osalemise takistused ja arendada tegevusplaan nende suunamiseks. Järgnenud teisel seminaril tutvustati riikide tegevusplaanide rakendamise tulemusi ja töötati selle nimel, et arendada välja edasised prioriteedid ja strateegiad.

Ülevaatlikes tingimustes oli kõige silmatorkavam projekti „esmase seminari” faasi tulemustes takistuste ühtsus, riiklike sotsiaalpartnerite efektiivses rakendamises Euroopa sotsiaaldialogis. Sarnaselt esines projekti „ülevaate” faasi tulemustes igas riigis ühtsus aladel, kus rahvuslikel sotsiaalpartneritel õnnestus saavutada edusamme, ja nendel aladel, millega töötamine oli kõige keerulisem. Kerkinud probleemide sarnasus makrotasemel ja nende suunatud lähenemisviisid on väga olulised punktid. Siiski ei tohiks lasta sellel varjutada riikide eraldiseisvate probleemide olemuse, ulatuse ja segunemise märkimisväärsete erinevuste olulisust, ettevõetud sammude tasakaalu ja nende efektiivsuse parandamise edusamme. Projektis osalevad riigid olid ja jäävad sotsiaalpartneri valmiduselt ja Euroopa Liitu integreerumiselt erinevatesse etappidesse. Sellest tulenevalt püsib ka märkimisväärne erinevus osalevate riikide vahel mõjukuses Euroopa tasemel sotsiaaldialogile.

*Projekti jooksul kerkinud põhiteemad*

Riiklike sotsiaalpartnerite poolt välja selgitatud teemad on kogutud kokku selle raporti kahte üldpeatükki. Esmalt teemad, mis on seotud „sotsiaaldialogi toimimise ja efektiivsusega” riigis ja teiseks teemad, mis on seotud Euroopa tasemel „mõju omamiseks ressursside leidmise ja organiseerimisega”. Meie analüüs on struktureeritud nii, kuidas me näeme projekti tulemusi osundamas järgmistele olulistele punktidele:

- ✧ Riikliku sotsiaaldialogi ja riiklike sotsiaalpartnerite Euroopa tasemel mõju vahel on selge ja otsene vastastikune seos. Lühidalt, riikliku sotsiaalpartneri efektiivsus näib olevat Euroopa tasemel edu saavutamise eeltingimuseks;

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialoogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

- ✧ Projektiga seotud järelduste ja kõikide riiklike seminaride tegevuste tingimustes, mis on seotud „Euroopa tasemel mõju omamiseks ressurside leidmise ja organiseerimisega”, on tajutav fookus. See fookus ei ole autonoomse kahepoolse sotsiaaldialoogi toimiva süsteemi puudumisel riigis tõenäoliselt edukas.

Raport vaatleb peakirja „sotsiaaldialoogi toimimine riigis” all järgnevat viite teemat:

- i) *Kolmepoolsuse mõju* – projekti alguses nähti üldise alternatiivina kahe- ja kolmepoolseid sotsiaaldialooge. Valitsuse rolli olulisus tööhõive poliitika agenda kujundamisel võimaldas osalejatel keskenduda kolmepoolsuse arendamise vajadustele ja kasutada seda kui vahendit, mida tutvustada foorumile kahepoolseks, kuid mitte autonoomseks, aruteluks. See vaatenurk muutus projekti toimumise ajal märkimisväärselt ja peegeldub mitmete osalenud riikide kahepoolse sotsiaaldialoogi toimimise edusammudes. Samuti oli selge, et Bulgaaria, Rumeenia, Horvaatia ja Türgi korral, kes liitusid projektiga 2007. aastal, oli vähem küsimus kahepoolse dialoogi „vajaduses” ja suurem keskendumine sellele, kuidas seda saavutada.
- ii) *Valitsuse roll* – seminaridel sai selgeks, et mitte kõikide osalevate riikide valitsused ei suhtunud entusiasmiga autonoomsesse kahepoolsesse sotsiaaldialoogi ega positiivselt sotsiaalpartnerite kaasamise poliitikasse. Valitsuse roll sotsiaaldialoogi tutvustamisel ja selle jaoks õhkkonna loomise lihtsustamisel on kriitilise tähtsusega. Kuigi paljudes riikides kirjeldavad valitsuse suhtumist kõige paremini „passiivne huvipuudus” või „mõõdukas tähelepanu”, on selge, et mõnedes riikides vajavad esinenud probleemid kõrgemalt poolt sekkumist.
- iii) *Sotsiaalpartnerite paljususe haldamine (struktuuriline)* – eranditult iga ametiühingu ja tööandja tegevusplaan rääkis organisatsioonide vahelise ja organisatsiooni sisese koordineerimise ja raporteerimise parandamisest. Arutletud teemasid on kahte erinevat tüüpi. Esimesed on struktuurilised ja suhete teemad, mis takistavad ühiskäitumist. Teised on praktilised teemad, mis on seotud organisatsioonide vahelise koordineerimise haldamisega, mis jagavad parema koostöö eesmärgi. On oluline eraldada riigiti probleemid, mis on seotud konflikti või konkureerivate huvide olemasoluga, ja kus on vähene koostööhuvi ja need, kus on mitmeid esinduskanaleid, aga esineb tõeline tahe parandada koostööd organisatsiooni kõige kõrgemal tasemel. Esmalt kirjeldatud juhul ei lahenda mis tahes suuruses investering inimestesse, prioriteetide seadmine, reeglite loomine ja komitee kohtumine olukorda adekvaatselt.
- iv) *Konfliktist usalduseni, lugupidamise ja koos töötamiseni* – kõik osalevad riigid on rääkinud vajadustest parandada sotsiaaldialoogi usaldusväärset ja lugupidamist, mis on sotsiaalse partneri efektiivsuse eeltingimuseks. Hoolimata sellest ühisest probleemist, oli selge, et suhete keskkond on mõnedes riikides keerulisem kui teistes. Jälgiti kahte pärssivat suhtumist. Esimene – „kuna sotsiaalpartnerid ei saa kokku leppida kõiges, ei saa nad kokku leppida mitte milleski”; ja teine – „ametiühingute ja tööandjate olemuseks on olla teineteise vastu, muutes „blokeerimise ja vastuseisu” oodatud käitumiseks”. Kuni sotsiaalpartnerid lahendavad need probleemid ja saavutavad koos töötamise harjumuse, ei ole selle probleemiga edasi liikumine kerge. Positiivne on see, et sotsiaalpartnerite poolt vastu võetud tegevusplaanidele lähenemine näitas projekti lõpu lähenedes loovust ja positiivset suhtumist enam kui varasemalt ja esines hüppeline kasv käimasolevates väljastpoolt rahastatud ühisprojektide hulgas.
- v) *Esindamise probleemid ja mõju kollektiivsetele läbirääkimise süsteemidele*  
Kõikides osalevates riikides puutusid mõlemad riikliku sotsiaalpartnerluse osapooled kokku esindamise probleemidega. Ametiühingud on kaotanud osalevates riikides palju liikmeid, seda lisaks massiivsetele restruktureerimistele, erastamisele ja välisinvesteeringute programmidele, mis on majandusmaastikul domineerinud. Enamikus osalevates riikides on tööandjate organisatsioonid, kui vabatahtliku liikmelisusega institutsioonid, kasvanud 1989. aastast peaaegu nullist. Mitme tööandjaga läbirääkimiste piiratud roll tähendab, et sotsiaalpartneritel on väiksem võtmeküsimustes koos töötamise ja mitme tööandjaga lepingute rakendamise kogemus.

Riikides, kus kahepoolset dialoogi ei takista kroonilised suhtlemise ja struktuurilised probleemid, on efektiivsuse parandamisel oluliseks lahendamist vajavaks küsimuseks ressurside leidmine ja

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

organiseerimine. Seminaridelt sai selgeks, et teravat rahalist ja inimressursi puudust võib enamikes organisatsioonides vähendada oluliselt dubleerimise vähendamisega läbi organisatsioonidevahelise koostöö; selgete prioriteetide seadmine Euroopa agendas, mis sobib kohalike prioriteetidega, annab veelgi asjakohasema ja hallatavama töökoormuse, ja teiste edulugudest õppimine annab efektiivsuse organiseerimiseks uusi ideid. Raporti pealkirja „Euroopa tasemel mõju omamiseks ressurside leidmine ja organiseerimine” all vaadeldakse viite teemat;

- i) *Rahalised ja materiaalsed ressursid* – mõlemad osalevate riikide sotsiaalse partnerluse osapooled kogevad kõrge töökoormuse ja piiratud ressurside probleemi. Lühiajaliselt pandi kõrgemal määral rõhku vajadusele kindlustada välisressursid, mis on spetsiaalselt seotud Euroopa küsimustega, et saada hakkama nõudliku agendaga. Tõepoolest, Euroopa ja riiklik tugi efektiivsele sotsiaaldialogi arendamisele on tõenäoliselt hädavajalik, et arendada sotsiaalpartnerite organisatsioon lühi- ja keskmise ajaga, et võimaldada neil elada üle kogetavad hiiglaslikud töökoormuse väljakutsed ja ehitada end üles jätkusuutlikeks organisatsioonideks, mis põhinevad sisemisel tulul. Võib olla, et välise rahastamise normid, mis toetavad nimelt organisatsioonide jätkusuutlikke keskmise pikkusega äriplaanide ehitamisel, võivad olla kindlad investeringud, kui eesmärgiks on pikaajaline iseseisvus.
- ii) *Inimeste kvaliteet ja kvantiteet – sotsiaalpartnerite organisatsioonide rahalistest piirangutest on saanud kogemustega ja oskustega inimeste puudus, et hallata efektiivselt Euroopa küsimusi.* Pannes uue meeskonna palkamise rahalised piirangud ühele poole, soovisid sotsiaalpartnerite organisatsioonid endiselt identifitseerida kindlaid pädevusi, mis on vajalikud edukaks osalemiseks rahvusvahelistel sotsiaalpartnerite kohtumistel; üldist eduks vajalike organisatoorse suutlikkuse hindamist; ja oskuste defitsiidi identifitseerimist ja võimalusi nende suunamiseks üksikisikutele, keda nad hetkel tööle võtavad või kellele neil on juurdepääs, identifitseeriti projekti alguses kui olulisi vajadusi ja olid ka edaspidi praktiliselt kõikide sotsiaalpartnerite organisatsioonide tegevusplaanides esile toodud. Meeskonna oskustega seotud võtmeprobleemid, millega enamik organisatsioonide kokku puutus, oli raskus leida samas isikus tehnilist ja keelelist võimekust.
- iii) *Organisatsioonide sisene ja organisatsioonide vaheline suhtlemine ja koostöö* – mitme esindajaga organisatsioonide olemasolu on hakanud teravdama ressursinappuse küsimusi, kuna juba niigi piiratud inimressurss erinevates organisatsioonides dubleerib sama prioriteetsusküsimusega tööd ja nad investeerivad palju organisatsiooniülesesse debatti ja koordineerimisse. Riikides, kus struktuurilised ja konkurentsipõhised küsimused ei olnud ületamatuteks organisatsioonisisese koostöö takistusteks, domineerisid endiselt arutelu koostöö ja suhtlemisega seotud praktilised küsimused. Need on seotud vajadusega selgitada välja organisatsioonidevaheliste prioriteetide ühisnimekirja; kokku leppida Euroopa tasemel arutelu ühised ülesanded ja läbirääkimised; Euroopa tasemel otsuste rakendamiseks vajaliku protsessi leidmine; regulaarse ja usaldusväärse infovoo rajamine; ja ressurside jagamine, et kajastada kokku lepitud prioriteete selle asemel, et dubleerida agenda kõige olulisemat või olulisemate üksuste tegevusi.
- iv) *EL-i ja riiklike agendade sobitamine* – kuigi paljud riiklikud sotsiaalpartnerid on töötanud kõvasti, et rakendada Euroopa tasemel raamkokkuleppeid, esines väga sageli olukordi, kus nende küsimustega tegelemine konkureeris sel korral väga tugeva kohaliku agendaga, mis domineeris struktuuriliste muudatustega ja tööseadusandluse tuuma põhjalike revisjonidega. Programmi lõpule lähenedes vähenes see kriitika oluliselt.
- v) *Koostöö teiste riikidega* – iseäranis väikestes uutes liikmesriikides mõisteti, et neil on Euroopa poliitikale mõju avaldamiseks tarvis leida liitlasi sarnaste muredega riikide sotsiaalpartnerite organisatsioonide hulgast.

#### *Projekti metodoloogia ja tulemuste hindamine*

Selle protsessi lõpus on sobilik küsida kahte lihtsalt küsimust – „Kas see oli seda väärt?” ja „Mida me oleme sellest õppinud?” Lihtne analüüs hõlmaks raporteeritud tegevusplaanide, mis arendati välja esmasel seminaril, rakendamise hinnangut ajani, mil toimus jätkuseminar 18 kuud kuni kaks aastat hiljem.

Veelgi keerulisem analüüs hindaks, kas osalevate riikide integratsioon ja mõju Euroopa sotsiaaldialogis on alates 2004. aastast paranenud ja kui on, siis millises ulatuses on seda mõjutanud projekt. Mõlemaid küsimusi käsitletakse raportis põhjalikumalt, kuid analüüsi tulemused saab kokku võtta neljas punktis:

- ✧ Enamike riikide jaoks on integreerumine Euroopa sotsiaaldialogi märkimisväärselt paranenud. Mitmed riigid on parandanud oma mõju Euroopa otsustele ja astunud olulisi samme Euroopa tasemel kokkulepete rakendamiseks;
- ✧ Mis puudutab seminaridel välja arendatud detailsete tegevusplaanide rakendamist, on tulemused erinevad. Enamus riike võtsid oma tegevusplaanid tõsiselt ja teatasid nende suhtes olulist edenemist. Küsimused, mis olid nende jaoks kõige keerulisemad, olid struktuurilised probleemid, mis mõnedes riikides tõkestasid praktiliste ressursside leidmise ja tegevuste organiseerimise arengut;
- ✧ Lisaks kitsale tegevuste tulemuste mõõtmisele, oli peaaegu igas riigis selge, et sotsiaalpartnerite vahelised suhted, mis on mõõdetavad küsimustega, nagu lugupidamine, väärikus, valmidus otsida ühisagendasid ja teist poolt kuulata, olid läbi teinud paradigmuuutuse.
- ✧ Selle projekti jooksul ette võetud tegevused riiklike ja Euroopa sotsiaalpartnerite poolt on kombineeritud teistes initsiatiivides pakutavate võimalustega ja sotsiaalpartnerite ühisprojektidele pakutavate märkimisväärsede Euroopa vahenditega, et oluliselt parandada sotsiaalpartnerluse toimimist suuremas osas riikides.

*Esmase seminari tegevusplaanide rakendamine* – kui võrrelda alasid, kus on tehtud edusamme, probleemidega, mis olid arenemise takistusteks, ja aladega, mida identifitseeriti kui tulevikutegevused, saab teha järgnevaid laiaulatuslikke järeldusi:

- ✧ Alad, kus saavutati kõige suurem edasimineku, jäävad endiselt aladeks, mis vajavad edasi liikumiseks kõige rohkem tähelepanu – kahepoolse sotsiaaldialogi toimimise parandamine ja parema koostöö saavutamine töötajatest liikmete ja ametiühingute poolelt;
- ✧ Mõningast edu saavutati sotsiaalpartnerite organisatsioonide inimvõimekuse ehitamisel, et jõuda Euroopa tasemele – ja palju rohkem tööd tuleb veel teha;
- ✧ Väikest edu saavutati valitsuse lähenemisel kahepoolsele sotsiaaldialogile ja tööandjate valmisolek kaasa minna – riikides, kus see oli probleemiks projekti alguses, on see probleemiks ka edasi jäänud;
- ✧ Väikest edu saavutati Euroopa küsimuste viimisel riiklikest prioriteetidest kõrgemale – samuti kerkis tuleviku tegevusplaanides uus ja seotud küsimus, mis on seotud Euroopa küsimuste parema tutvustamisega nii liikmetele kui ka laiemale avalikkusele.

*Euroopa tasemel sotsiaalpartnerite projektiga seotud initsiatiivide mõju* – projekti ajal määratlesid ja töötasid Euroopa sotsiaalpartnerid küsimustega, kus selgitati välja, et Euroopa abi ühiste küsimuste suunamisel lisaks väärtust. Vastavalt projekti kasvu ulatusele, et ühendada mitmeid diskreetseid ja käimasolevaid tegevusi, mis olid mõeldud osalevate riikide abistamiseks, jõudsid lõpuks oma eesmärkideni. Euroopa tasemel sotsiaalpartnerid tegelesid viie kõige sagedamini tuvastatud probleemiga;

- ✧ *Täiendavate ressursside kindlustamine* – abi rahastamisallikate leidmisel, et parandada sotsiaaldialogi efektiivsust ja aidata teha sobivaid ettepanekuid;
- ✧ *Organisatsiooni ja üksikisiku võimekuse audit* – töövahendite tingimus, et lihtsustada organisatsiooni ja meeskonna kompetentsi analüüsi Euroopa sotsiaaldialogis edukaks kaasalöömiseks;
- ✧ *Koolitus ja arendamine* – meeskonnale võimaluste pakkumine osalevas organisatsioonis, et saada kogemuslik kasu Euroopa tasemel koostumistelt, koolitusprogrammides osalemine, mentorite leidmine ja keelekursustel käimine;

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

- ✧ *Suhtlemise parandamine* – asjakohase informatsiooni „ühtse teenusekeskuse” ettevalmistamine spetsiaalselt sotsiaalpartneritele sotsiaaldialogi küsimustes ja vahend oluliste dokumentide kiireks tõlkimiseks kohapealseks kasutamiseks.
- ✧ *Minijuhtumid* – lühikeste näidisjuhtumite identifitseerimine ja ettevalmistamine, mis tooks projekti riiklike tegevusplaanide tulemustena esile ette võetud edukad tegevused.

*Projekti metodoloogia peegeldused* – suuremas osas metodoloogia, nii nagu see oli kavandatud ja arendatud, töötas kogu projekti ulatuses hästi. Praktiline orienteerumine plaanile, tugev protsess sammude ehitamiseks tegevusplaani suunas, sh perioodiline kontrollimine ja konsensuse ehitamine, ekspertide loengute asemel enese suuna leidmine ja omandiõigus osalejate hulgas sobiva toe ja väljakutsetega ning üldine Euroopa sotsiaalpartnerite esindajate lähenemine, mis oli kombineeritud praktiliseks koostöö demonstatsiooniks efektiivsel viisil.

Nagu alati, on siin alasid, mida tuli käigupealt parandada, ja õppetunde, millest õppida;

- ✧ Euroopa agenda asjakohasus riiklikult määratletud prioriteetide suhtes on fundamentaalselt oluline, kui Euroopa sotsiaaldialogi suhtutakse tõsisemalt. Järelikult tuli projekti ajal Euroopa sotsiaalpartnerite tegevusprogrammide esitlusi mitmeid kordi viimistleda, et parandada nende asjakohasust seminari osalejatele ja nende sobivust programmiga;
- ✧ Seminarid olid kõige efektiivsemad, kui sellel osales võrdsel arvul osalejaid mõlemalt sotsiaalpartnerluse poolelt ja osalejate vanus oli suures osas sama;
- ✧ Seminaride tulemus oli parem seal, kus riiklikud korraldajad veendusid, et osalejad oleksid teadlikud sellest, mida neilt oodatakse ja, iseäranis jätkuseminaril, et adekvaatsed ettevalmistused oleksid esitlusteks riiklike osalejate poolt tehtud.
- ✧ Tulemused paranesid seal, kus osalejate vahel oli esmase ja jätkuseminari vahel kõrgetasemeline järjepidevus ja hõlmatud osalejad mängisid koostatud tegevusplaanide vastu võtmisel oma rolli.

Lõpetuseks, see raport on eelkõige analüütiline, kui kirjeldav, ja kui esinevad tõlgendused või on tehtud järeldusi, on need autori omad, mitte Euroopa sotsiaalpartnerite, osalevate riikide riiklike sotsiaalpartnerite organisatsioonide ega Euroopa Komisjoni omad. Samuti vastutab kõikide vigade ja väljajätmistest eest ainult autor.

## Euroopa sotsiaaldialogi integreeritud programm

## Lõppraport

## Projekti tegevuste ülevaade ja lõppjärgeldused

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis:  
millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

## 2. Projekti ülevaade ja metodoloogia

### Taust

Oma üldistes ühisprogrammides 2003-2005 ja 2006-2008, leppisid Euroopa sotsiaalpartnerid (ETUC, BUSINESSEUROPE, CEEP ja UEAPME) kokku rakendada kindlaid tegevusi, mis on mõeldud abistama sotsiaalpartnerite organisatsioone Kesk- ja Ida-Euroopas ja kandidaatriikides, et määratleda, mida neil tuleb teha riiklikul tasemel, et tugevdada oma võimekust tegutseda efektiivselt sotsiaalpartneritena, kes on määratud esindama oma liikmete vaateid Euroopa sotsiaaldialogis.

Viie aasta pikkuse perioodi jooksul, alates 2004. aasta jaanuarist Slovakkias ja lõpetades 2009. aasta veebruaris Türgis, korraldasid Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonid 24 seminari 12 riigis, mis kaasasid kokku 500 riiklike tööandjate organisatsioonide ja ametiühingute esindajat. Seminaridel osalesid Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonide esindajad ja aitas kaasa projekti välisekspert Alan Wild Aritake-Wild-ist. Osalevad riigid olid Bulgaaria, Eesti, Horvaatia, Leedu, Läti, Poola, Rumeenia, Slovakkia, Sloveenia, Tšehhi Vabariik, Türgi ja Ungari.

„Esmased” ja „jätku” seminarid toimusid kõikides osalevates riikides;

- ✧ Esmasel kahepäevasel seminaril paluti riiklikel sotsiaalpartnerite esindajatel määrata praktilised tegevused, mis tugevdaksid nende võimekust, et neid kaasataks efektiivselt Euroopa sotsiaaldialogi. Tuginedes määratletud prioriteetidele arendasid sotsiaalpartnerid eraldi ja ühiselt välja kindlad ajaliste raamidega tegevusplaanid;
- ✧ Järgnenud ühepäevaline ülevaateseminar toimus üks kuni kaks aastat hiljem, riiklike sotsiaalpartnerite esindajatel paluti anda ülevaade projekti esimeses faasis välja arendatud tegevusplaanide rakendamise edusammudest, määratleda ja vaadelda kõiki probleeme, mida nad kogesid, ja pakkuda välja võimalusi nende lahendamiseks ja määratleda tuleviku jaoks „organisatsiooni individuaalsed” ja „ühised” prioriteetsed tegevused.

Seminari metodoloogia oli loodud tagama maksimaalset riiklike ametiühingute ja tööandjate osalemist, lisaks „lisandväärtust” andvad osalejad Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonidest ja eksperdid. Enamus, iga riikliku seminari ajast, pühendati aruteludele väikestes töögruppides, regulaarse tagasisidega plenaarfoorumitele ja üksmeelsust ehitavatele koosolekutele. Igal seminaril määrati osalejad kolme töögruppi, kaasates „tööandjaid”, „ametiühinguid” ja „ühiseid” liikmeid<sup>2</sup>. Hiljem loodi igal seminaril riigikeelsed töögrupid, et aidata kaasa ideede ja strateegiate loomisele, arendamisele ja omandamisele.

---

<sup>2</sup> Vähestel juhtudel ei moodustanud riiklikud sotsiaalpartnerid „ühist” gruppi, kas seminaril osalejate ebavõrdse jagunemise tõttu või sotsiaalpartnerite soovimatuse tõttu seda moodustada.



Riiklike seminaride toimumisgraafik on esitatud allolevas tabelis:

Riik	Esmane seminar	Jätkuseminar
Slovakkia	29. ja 30. jaanuar 2004	1. veebruar 2006
Leedu	17. ja 18. veebruar 2004	25. mai 2005
Tšehhi	9. ja 10. märts 2004	21. juuni 2005
Ungari	15. ja 16. juuni 2004	4. oktoober 2005
Poola	20. ja 21. juuni 2004	15. november 2005
Sloveenia	24. ja 25. jaanuar 2005	15. veebruar 2006
Eesti	7. ja 8. veebruar 2005	29. märts 2006
Läti	10. ja 11. märts 2005	26. aprill 2006
Türgi	22. ja 23. veebruar 2007	3. veebruar 2009
Bulgaaria	28. ja 29. märts 2007	14. november 2008
Rumeenia	26. ja 27. september 2007	10. detsember 2008
Horvaatia	1. ja 2. oktoober 2007	6. november 2008

Projekti võtmeetappides korraldati kolm ülevaatekohtumist, et arutleda antud hetkeks kogunenud avastusi ja vaadata üle järgnevate faaside (juuni 2004, aprill 2005 ja juuni 2006) plaanid. 2008. aasta jaanuaris toimus Brüsselis peaseminar, milles osales 100 sotsiaalpartnerite organisatsioonide esindajat 27 EL-i liikmesriigist ja lisaks kandidaatriikidest Horvaatiast ja Türgist, et esitada ja arutleda projekti vahepealseid avastusi ning aidata raamida lõppraporti jaoks teemasid ja järeldusi.

Need, kes soovivad täpsemalt uurida kindlaid projekti elemente, võivad kasutada detailsemaid raporteid ja dokumente, mis on ametiühingute ja tööandjate ressursikeskuste lehekülgedel, mida majutavad ETUC ja BUSINESSEUROPE, kolme osaleva tööandjate organisatsiooni nimel<sup>3</sup>. Need sisaldavad 24 riikliku kohtumise, projekti vaheülevaadete ja sünteesiraporteid.

Projekti käigus selgitasid riiklikud sotsiaalpartnerid välja algatused, et suunata küsimusi, mis on samad mitmetel riikidel, mis võiksid olla Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonidele sobivad. Need sisaldasid:

- ✧ Euroopa sotsiaaldialogi koolitus- ja seireprogrammide tulemusi riiklikele ametiühingute ja tööandjate esindajatele;
- ✧ Tööandjate ([www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu)) ja ametiühingute interneti ressursikeskused ([www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org)), mis sisaldavad võtmeandmeid Euroopa sotsiaaldialogiga seotud küsimustes;
- ✧ Tõlkimise rahastamine, et võimaldada riiklikel sotsiaalpartneritel ühiselt taotleda sotsiaaldialogi tulemuste (nt raamkokkulepped, tegevuste ja ühisdeklaratsioonide raamid) ja muude seotud tekstide tõlkimist;
- ✧ Praktiline vahend sotsiaalpartnerite võimekuse hindamiseks, et kaasata neid edukalt Euroopa tasemel, keskendudes organisatoorse kompetentsi ehitamisel läbi paremini suunatud tööle võtmise, isikliku arengu planeerimiseks olemasolevale meeskonnale ja üldise organisatoorse võimekuse hindamiseks;
- ✧ Seminarid ja praktiline abi, et aidata riiklikel sotsiaalpartneritel määratleda ja kindlustada välised rahastusallikad.

### **Raporti eesmärk ja struktuur**

<sup>3</sup> [www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org) (ETUC ressursikeskus) ja [www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu) (tööandjate ressursikeskus, lingi „capacity building“ all).

Selle raporti eesmärgiks on vaadelda viieaastase projekti läbiviimist ja mõju ja see on jaotatud järgnevasse põhijaotistesse:

- ✧ Riiklikel seminaridel kerkinud põhiteemade kirjeldus ja 12 riigis kogetud probleemide ja nende suunamiseks ette võetud lähenemisvõtete sarnasuste ja erinevuste uurimine;
- ✧ Projekti mõju hindamine riikide efektiivsele kaasamisele Euroopa sotsiaaldialoogi; ja
- ✧ Järeldused edasiseks arvamusteks, kaalumisteks ja aruteludeks.

Raport kasutab ka paralleelsete ja käimasolevate projektide tulemusi, mille käivitasid hiljuti Euroopa tasemel sotsiaalpartnerid, et arendada efektiivse sotsiaaldialoogi praktikate „minijuhtumeid” osalevates riikides. Need minijuhtumid on eraldiseisva ja täiendava uuringu materjalideks, kuid mõningatele juhtumitele on põgusalt viidatud ka käesoleva projekti sobivates kohtades, et tuua praktilisi näiteid sellest, kuidas riigid on parandanud oma sotsiaaldialoogi toimimist, suunates seminaridel tuvastatud küsimusi.

Lõpetuseks, see raport on pigem analüütiline, kui kirjeldav, kuna laialdane projekti dokumentide loetelu, millele on eespool viidatud, annab eraldi seminaride ja kohtumiste tulemuste kohta põhjaliku kirjelduse. Esinevad tõlgendused või tehtud järeldused on autori omad, mitte Euroopa sotsiaalpartnerite, osalevate riikide riiklike sotsiaalpartnerite organisatsioonide ega Euroopa Komisjoni omad. Samuti vastutab kõikide vigade ja väljajätmiste eest ainult autor. Lõpetuseks, see raport ei ole mõeldud Euroopa ja riiklike sotsiaalpartnereid suunama kindlatele tegevustele.

### 3. Projekti jooksul kerkinud põhiteemade kokkuvõte

#### *Projekti põhiteemade makrovaade*

Ülevaatlikes tingimustes oli kõige silmatorkavam projekti „esmise seminari” faasi tulemustes takistuste ühtsus riiklike sotsiaalpartnerite efektiivses rakendamises Euroopa sotsiaaldialogis. Samaselt esinesid projekti „ülevaate” faasis selgejooneline tulemuste ühtsus aladel, kus rahvuslike sotsiaalpartneritel õnnestus saavutada edusamme, ja nendel aladel, millega töötamine oli kõige keerulisem.

Kerkinud probleemide sarnasus makrotasemel ja nendele suunatud lähenemisviisid on väga olulised punktid. Siiski ei tohiks lasta sellel varjutada riikide eraldiseisvate probleemide olemuse, ulatuse ja segunemise märkimisväärsete erinevuste olulisust, ettevõetud sammude tasakaalu ja nende efektiivsuse parandamise edusamme. Projektis osalevad riigid olid ja jäävad sotsiaalpartneri valmiduselt ja Euroopa Liitu integreerumiselt erinevatesse etappidesse. Sellest tulenevalt on ka tänasel päeval märkimisväärne erinevus osalevate riikide mõju vahel Euroopa tasemel sotsiaaldialogile.

Eristatavad on kolm laiemat riikide gruppi:

- ✧ Riigid, kus riiklikul tasemel sotsiaaldialogi ja sotsiaalpartnerite rakendamist Euroopa sotsiaaldialogis saab võrrelda positiivselt riikidega, mis on Euroopa sotsiaaldialogis osalenud enam kui 20 aastat (Poola, Sloveenia, Tšehhi ja Ungari);
- ✧ Riigid, kus endiselt esinevad olulised efektiivse sotsiaaldialogi takistused ja kus see peegeldub raskustes, mida nad kogevad Euroopa tasemel efektiivselt tegutsemisel (Eesti, Leedu, Läti ja Slovakkia);
- ✧ Uusimad liikmes- ja kandidaatriigid, kus Euroopa sotsiaaldialogi rakendamine on väga varajases arengustaadiumis või ei ole veel aset leidnud (Bulgaaria, Horvaatia, Rumeenia ja Türgi).

Neid erinevusi peegeldades, üritab raport saavutada tasakaalu üldiste teemade tuvastamisel ja kommenteerimisel ja selgitada küsimusi, millega kõige „enam” ja „vähem” efektiivsed sotsiaalpartnerite organisatsioonid ja riigid silma paistavad.

Allpool on loetletud küsimused, mis kerkisid üles esmastel seminaridel, vastavalt 12 riigi „tegevusplaanide” „välja selgitatud takistustena” esinemissagedusele:

#### **Kõige enam esinenud takistused**

1. Sotsiaalpartnerite paljususega tegelemine ja parema koordineerimise tagamine ametiühingute ja tööandjate hulgas ja aruandlus liikmetele;
2. Regulaarse ja efektiivse riiklikul tasemel kahepoolse dialoogi saavutamine sotsiaalpartnerite vahel;
3. Rohkemate rahaliste ja materiaalsete ressursside kindlustamine;
4. Inimressursi kvantiteedi ja kvaliteedi parandamine;
5. Valitsuse roll;
6. Konfliktidel põhinevatelt suhetelt partnerluse poole liikumine, ehitades üles suurema „usalduse ja austuse” sotsiaalpartnerite vahel;
7. Sotsiaalpartnerite vaheliste ühistööde või -projektide tutvustamine või nende mahu suurendamine;
8. Varakult Euroopa ja riiklike sotsiaaldialogide agendade sobitamine ja prioriteetsete küsimuste välja selgitamine;
9. Koostöövalmis lähenemise arendamine teiste liikmesriikide riiklike sotsiaalpartneritega.

Seminari tulemustes loetletud küsimused annavad aluseks olevate struktuuriliste ja suhete probleemide segu, organisatsioonide praktilised küsimused ja koordineerimise ja potentsiaalsed lahendused. Vastavalt, ja järgneva analüüsi eesmärgil, saab eelnevalt mainitud üheksat teemat reorganiseerida ja koondada kahe pealkirja alla:

- I. Küsimused, mis on seotud sotsiaaldialogi „toimimise ja efektiivsusega” riigis;
- II. Küsimused, mis on seotud „ressursside leidmise ja organiseerimisega mõju avaldamiseks” Euroopa tasemel.

Analüüs on struktureeritud nii, kuidas me arvame seda üldiseid tulemusi ja riiklike tegevuste korraldusi peegeldavat järgnevates punktides:

- ✧ Riikliku sotsiaaldialogi ja riiklike sotsiaalpartnerite Euroopa tasemel mõju vahel on selge ja otsene vastastikune seos. Lühidalt, riikliku sotsiaalpartneri efektiivsus näib olevat Euroopa tasemel edu saavutamise eeltingimuseks;
- ✧ Projektiga seotud järelduste ja kõikide riiklike seminaride tegevuste tingimustes, mis on seotud „Euroopa tasemel mõju omamiseks ressursside leidmise ja organiseerimisega”, on tajutav fookus. Keskendumine ainult nendele tegevustele ei ole autonoomse kahepoolse sotsiaaldialogi toimiva süsteemi puudumisel riigis tõenäoliselt edukas.

Kuna kahe pealkirja vahel on vältimatu seos ja kattuvus, lihtsustab tegevuste selline koondamine Euroopa sotsiaaldialogi efektiivse kaasamise kõige olulisemate takistuste selget analüüsi ja kõige asjakohasemate küsimuste identifitseerimise suunamist riikides eraldi. Seminari tulemused väidavad, et keskendumine ressursside leidmisele ja organiseerimisele on täielikult sobiv mõnedele riikidele, samas teiste puhul peaks riikliku sotsiaaldialogi edukuseks olema prioriteetsemad fundamentaalsete takistuste adresseerimine.

Allpool üritame me eristada neid riike, kus kahepoolse sotsiaaldialogi toimimine on edasisele arengule takistuseks ja neid, kus edu saavutamiseks on sobivam keskendumine ressursside leidmisele ja organiseerimisele. See hinnang ei ole teaduslik ja kuigi me oleme üritanud olla teadlikud osaleva riigi edusammudest, tuleks silmas pidada, et seminarid, millel hinnangud põhinevad, leidsid aset viis kuud kuni neli aastat tagasi. Sellel põhjusel, hoolimata sellest, et riikide vahel on olulised erinevused, oleme me kasutanud kahte lihtsat kategooriat selle asemel, et üritada saavutada kontinuumil punkte.

<b>Riikliku sotsiaalpartneri efektiivsus Euroopa sotsiaaldialogis</b>	
Kahepoolse sotsiaaldialogi toimimine kaldub olema edasistele arengutele oluliseks takistuseks	Keskendumine ressursside leidmisele ja organiseerimisele annab tulemuseks olulised arengud
<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Bulgaaria</li> <li>✧ Horvaatia</li> <li>✧ Eesti</li> <li>✧ Läti</li> <li>✧ Leedu</li> <li>✧ Rumeenia</li> <li>✧ Slovakkia</li> <li>✧ Türgi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Tšehhi</li> <li>✧ Ungari</li> <li>✧ Poola</li> <li>✧ Sloveenia</li> </ul>

Selle raporti käesoleva jaotise edasine struktuur arutleb tuvastatud takistuste üle laiemate pealkirjade „Sotsiaaldialogi toimimine riigis” ja „Ressursside leidmine ja organiseerimine Euroopa tasemel mõju avaldamiseks” all. Minimeerimaks küsimuste kattuvust, on üheksa riiklikel seminaridel tuvastatud prioriteeti allolevas tabelis võetud kokku ja restruktureeritud kaheksa alampealkirja alla;

I. Sotsiaaldialogi toimimine riigis	II. Ressursside leidmine ja organiseerimine Euroopa tasemel mõju avaldamiseks
Kolmepoolsuse mõju.	Rahalised ja materiaalsed ressursid.
Valitsuse roll.	Inimeste kvaliteet ja kvantiteet.
Sotsiaalpartnerite paljususe haldamine (struktuuriline).	Organisatsioonide vaheline ja organisatsiooni sisene suhtlemine ja koostöö.
Konfliktist usalduse, lugupidamise ja koostöötamiseni.	EL-i ja riiklike agendade sobitamine.
Esindamise probleemid ja mõju kollektiivsetele läbirääkimise süsteemidele.	Koostöö teiste riikidega.

## I. Sotsiaaldialogi toimimine riigis

Ülalpool väidetakse, et riikliku sotsiaaldialogi ja riiklike sotsiaalpartnerite Euroopa tasemel dialoogi mõju vahel on selge ja otsene vastastikune seos. Tähelepanekut, et autonoomse kahepoolse sotsiaaldialogi töösüsteem on Euroopa tasemel edu saavutamise eeltingimuseks, tunnistati igas riigis. Prioriteetidena nimetati igas osalevas riigis efektiivse ja jätkuva formaalse või mitteformaalse dialoogi saavutamist riiklikul tasemel sotsiaalpartnerite vahel või ulatuslike paranduste tegemist kehtivates kokkulepetes.

Autonoomse kahepoolse sotsiaaldialogi arengu takistajate arutelu on struktureeritud ülalpool viie peakirja alla „tulbas üks”. Mõnedes riikides domineerisid üks või kaks küsimust (tavaliselt kas valitsuse roll või sotsiaalpartnerite paljususe mõju), samas teistes riikides oli palju keerukam küsimuste kokteil.

### i) Kolmepoolsuse mõju


Sotsiaaldialogi kolme- ja kahepoolsete vormide vaheliste suhete arutelu puhul tuleks välja tuua kahepoolsesse dialoogi suhtumise muutumine, mis ilmnes projekti viie aasta jooksul. Projekti alguses 2004. aastal oli osalevate riikide riiklike sotsiaalpartnerite organisatsioonide hulgas, eriti töandjate hulgas, vähene teadlikkus autonoomse kahepoolse sotsiaaldialogi vajalikkusest. Igas riigis oli juba kujunenud teatud tüüpi kolmepoolse sotsiaaldialogi süsteem ja neil oli väike vajadus kahepoolse mudeli järele muudel põhjustel, kui lihtsustada oma osalemist Euroopa sotsiaaldialogis. Mitmes riigis oli projekti esmane kohtumine esimene kord, kui sotsiaalpartnerid kohtusid formaalselt ilma valitsuseta ja sageli väideti, et kohtumise tulemus oleks parem, kui valitsus oleks esindatud.

See vaatenurk muutus projekti toimumise ajal märkimisväärselt ja peegeldub mitmete osalenud riikide kahepoolse sotsiaaldialogi rakendamise ja toimimise edusammudes. Samuti oli selge, et Bulgaaria, Rumeenia, Horvaatia ja Türgi korral, kes liitusid projektiga 2007. aastal, oli vähem küsimus kahepoolse dialoogi „vajaduses” ja vahetu keskendumine sellele, kuidas seda saavutada. Projekti lõpuks oli selge, et enamus sotsiaalpartnereid jagasid vaadet, et nende mõju kolmepoolsetes komiteedes, milles nendega makromajanduse võtmeotsuste korral konsulteeritakse, oleks parem, kui kahepoolde dialoog oleks veelgi efektiivsem. Samuti oli üldiselt aktsepteeriv, et muster, kus töandjad või ametiühingud nautisid juhtpositsiooni, mõjutades valitsust sõltuvalt järgmistest üldvalimiste tulemustest või kus valitsus mängis

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

tööandjad ametiühingute vastu, et suruda peale oma agendat, on ebaadekvaatne ja mitterahuldav protsess. Lõpetuseks, sotsiaalpartnerid avaldavad nüüd järjest enam survet, et saada „rohkem ruumi” kahepoolse dialoogi kasutamiseks.

Poola sotsiaalpartnerite poolt esitatud minijuhtumis kirjeldavad nad oma viimaseid samme, kui nad tundsid, et riigi valitsuse vastus praegusele majandus- ja finantskriisile on ebaadekvaatne, arendades välja oma kokkulepitud lähenemise.

<p><b>MINIJUHTUM – POOLA</b> „Kriisivastaste tegevuste” raamlepinguni jõudmine</p>  <p>2008. aasta lõpus leppisid Poola Sotsiaal- ja majandusministeeriumi kolmepoolse komisjoni sotsiaalpartnerite liikmed kokku alustada autonoomseid läbirääkimisi, et luua „kriisivastaste tegevuste” raamkokkulepe. Arutelud keskendusid lühiajaliste ja keskmise pikkusega meetmete kombinatsioonile, et suunata kriisi vahetud tagajärjed tööhõivele, töötajatele ja ettevõtetele ja aidata tugevdada pikemaajaliselt Poola majanduse potentsiaali.</p>	<p><i>Läbirääkimised katsid nelja ala:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tööseadusi;</li> <li>- Sotsiaalpoliitikat;</li> <li>- Euroopa struktuurfondide (ESF) raha kasutamist;</li> <li>- ja investeringute toetamist.</li> </ul> <p>13. märtsil 2009 kirjutati lepingule alla. Lepingu osapooled olid kolm ametiühingute konföderatsiooni ja neli tööandjate organisatsiooni – Poola eraettevõtjate konföderatsioon, Öewiatan ja NSZZ Solidarność ja OPZZ ning BCC, ICPP, ZRP ja FZZ.</p>
---	---

## ii) Valitsuse roll;

Seminaridel sai selgeks, et mitte kõik osalevate riikide valitsused ei suhtunud entusiasmiga autonoomsesse kahepoolsesse sotsiaaldialogi ega positiivselt sotsiaalpartnerite kaasamise poliitikasse. Mitmetes osalevates riikides oli valitsus kahepoolse dialoogi arendamise ja julgustamise suhtes mõneti ükskõikne. Sageli väideti, et valitsus pidas kahepoolset dialoogi pigem süsteemiks, mida tuli rakendada Euroopa Liidu seaduste ja filosoofiate vastuvõtmise tõttu, kui sobitamist riiklike vajadustega. Kolmepoolsuse poole pealt peeti koondumist pigem rutiiniks, kui ehedaks konsultatsiooniks, või süsteemiks, mida valitsus kasutas selleks, et mängida kaks sotsiaalpartnerluse osapoolt teineteise vastu.

Valitsus saab kahepoolset dialoogi toetada, julgustades institutsioonide arengut ja luues õhkkonna oluliste küsimuste dialoogile. See on võrdselt avatud valitsusele, et lämmatada dialoogi, julgustades vastupidist hoiakut liitude ja tööandjate vahel kolmepoolsetes aruteludes ja täites avatud ruumi detailse ja normatiivse regulatsiooniga.

„Regulatsioonidele põhineva” lähenemise eest tööjõuturu poliitikale ei ole ainult valitsus vastutav. Kaks olulist sotsiaalpartneritega seotud küsimust edendavad riigi jaoks tugevat rolli;

- ✧ Üldiselt on mõlemad sotsiaalpartnerluse pooled kasutanud ära lühiajalisi võimalusi, et võita sõbraliku valitsuse poolehoidu ainult selleks, et mõjutada vastupidiselt suhteid teise partneriga ja näha nende poolehoidu järgnevate valimistega kadumas. See „jojo” suhe võib kergelt langeda organisatsioonidesse, mis leiavad, et lihtsam on „olla vastu ja blokeerida”, kui arendada ühisagendasid;
- ✧ Sotsiaalpartnerite esindamisega seotud küsimus (arutletud allpool) tähendab, et sotsiaalpartnerid sõltuvad sageli valitsusest, et võtta kasutusele lepinguid, mille nad on saavutanud, sest neil endale ei ole adekvaatseid vahendeid, mis tagaksid vastavuse nende korraldustega. Mõningates riikides

väideti, et isegi seminaride tulemuste rakendamine oleks olnud parem, kui valitsus oleks osalenud, et julgustada arutletud probleemide ja nende sisse ostmise lahenduste mõistmist.

Samuti soovitati valitsusele tööandja rolli, et muuta neil keeruliseks tähendusrikka ruumi loomist autonoomsele sotsiaaldialogile. Kuigi riigitöötajate arv üldiselt väheneb, jääb valitsus paljudes osalevates riikides suurimaks tööandjaks. Kuna valitsus tunneb muret sotsiaalpartnerite otsuse pärast piiratud riigieelarvetele, väideti sageli, et valitsus ei suuda selgelt eristada poliitilistes hoiakutes ja aruteludes „valitud valitsuse” ja „ettevõtte omaniku” rolle oma lähenemises sotsiaaldialogile.

Kuigi paljudes riikides kirjeldab valitsuse hoiakuid „passiivne huvipuudus” või „möödukas tähelepanu”, oli seminari lõppfaasis selge, et riikides, nagu Bulgaaria, Horvaatia, Rumeenia, Türgi ning Slovakkia, et pealkirja „Valitsuse roll” all ette tulnud probleemid on erinevas järjekorras. Esmalt kritiseeriti valitsust, et see ei ole suutnud tagada ühtsust ja efektiivsust praeguste tööseaduste rakendamisel. Teiseks süüdistati teda saamatuses suunata õiguslikke probleeme, mis takistavad tõsiselt sotsiaalpartnerite efektiivsust. Türgis olid ametiühingute liikmelisuse õiguslikud ja administratiivsed eemale peletajad agenda tipus. Horvaatias usuti, et sotsiaalpartnerite esindamise seadused edendavad ametiühingutepoolsete organisatsioonide killustatust. Samuti arutleti valitsuse tahtmatuse üle toetada sotsiaaldialogi otsuseid läbi kollektiivlepingute seaduslaidude.

Sellel poolel on mitmetes riikides toimunud edusammud. Uute, peamiselt Euroopa fondide kättesaadavus sotsiaaldialogiga seotud projektidele on võimaldanud sotsiaalpartneritel võtta ette algatusi, mida nad varasemalt pidasid takistavalt kulukateks. Lisaks asetab Lissaboni strateegia lauale uued küsimused, mis olid väljaspool kehtivate töjõuseaduste ulatust ja kus ametiühingud ja tööandjad võiksid jõuda kokkuleppele praktilistes tegevustes küsimustega, nagu elukestev õpe ja „turvaline paindlikkus”. Allpool (lehekülj 17) välja toodud Horvaatia minijuhtum on hea praktiline näide elukestva õppe algatusest ja Sloveenia juhtum (lehekülj 19) toob välja tegevused, mida sotsiaalpartnerid võtsid ette turvalise paindlikkuse parandamiseks.

On teisigi positiivseid näiteid. 2004. aastast on Ungari valitsus tunnustanud efektiivse kahepoolse dialoogi potentsiaalseid kasusid ja on investeerinud palju selle arengusse nii riiklikul kui ka sektorite tasemel. Sotsiaalpartnerid Eestis näitasid loovust, et mõjutada valitsuse hoiakuid ja käitumist, investeerides riigiteenistujate koolitusse sotsiaaldialogi rollist ja kasudest.

### ***iii) Sotsiaalpartnerite paljususe haldamine (struktuuriline)***

Paljudes riikides maailmas üritavad nii tööandjate organisatsioonid kui ka ametiühingud ühineda või arendada koostöökokkuleppeid, mis põhinevad ülesannete selgel jagamisel vabatahtlike tütarorganisatsioonide vahel. Kontrastina paistab paljudes projektis riikides olevat trendiks sotsiaalpartnerite poolelt killustumine ja konkureeriv käitumine. Selle jaotise varasemas osas leiti kaheksa riiki, kus kahepoolse sotsiaaldialogi praktiline toimimine kaldub olevat edasiste arengute oluliseks takistuseks. Need riigid on Bulgaaria, Eesti, Horvaatia, Leedu, Läti, Rumeenia, Slovakkia ja Türgi. Riikide hulka, kus tööandjate poolelt jääb probleemiks organisatsioonide paljusus, kuuluvad Bulgaaria ja Slovakkia. Ametiühingute jaoks esineb paljususega seotud struktuurilisi takistusi Rumeenias ja Horvaatias.

Eranditult iga ametiühingu ja tööandja tegevusplaan rääkis organisatsioonide vahelise ja organisatsiooni sisese koordineerimise ja raporteerimise parandamisest. Arutletud teemasid on kahte üsna erinevat tüüpi. Esimesed on struktuurilised küsimused, mis takistavad ühiskäitumist. Teised on praktilised teemad, mis on seotud organisatsioonide vahelise koordineerimise haldamisega, mis jagavad parema koostöö eesmärgi. On oluline eraldada riigiti probleemid, mis on seotud konkureerivate huvide olemasoluga, ja kus on vähene koostööhuvi ja need, kus on mitmeid esinduskanaleid, aga esineb tõeline tahe parandada koordineerimist organisatsiooni kõige kõrgemal tasemel. Esmalt kirjeldatud juhul ei lahenda tõenäoliselt investering inimestesse, prioriteetide seadmine, reeglite loomine ja komitee kohtumine olukorda adekvaatselt.

Allpool on esimene koostöö käitumisega seotud küsimus. Teist, milleks on organiseerimine efektiivsuse parandamiseks, on käsitletud raporti selle jaotise hilisemas osas.

Mõnedel juhtudel on tahtmatu lähedast koostööd teha seotud sellega, et organisatsioonid konkureerivad samade liikmete hulgas, teistel juhtudel on see seotud poliitilise seotusega, samuti võivad tööandjate organisatsioonide lahkavõtmised olla erinevate organisatsioonide vahel, mis esindavad erinevaid ettevõtluskategooriaid – näiteks nende, kes esindavad väike- ja mikroettevõtteid, ja nende vahel, kes esindavad keskmise suurusega või suuri ettevõtteid. Olukorda halvendab fakt, et mõnedel juhtudel ei ole üks või mitu olulist riiklikku esindajaorganisatsiooni ETUC, BUSINESSEUROPE, CEEP või UEAPME liikmed. See tähendab, et mõnedel juhtudel ei olnud organisatsioonid esindatud seminaride aruteludel. See viib arusaadavalt probleemideni riikliku sotsiaaldialoogi esindaja moodustamisel või lepingute, milleni on jõutud Euroopa tasemel, millega mitte-liikmesorganisatsioon ei ole seotud, täieliku rakendamise tagamisel.

Teoreetiliselt ei peaks lähenemisel selliseid organisatsioonide vahelisi koostööprobleeme kerkima. Kõik 12 osalevat riiki on olnud Rahvusvahelise tööjõuorganisatsiooni (ILO) pikaajalised liikmed ja on saavutanud kokkulepped, et jagada nendega oma liikmelisust. Kokkulepped, mis on olnud ILOs aastaid rahuldavad, ei ole Euroopa tasemel rahuldavalt töötanud kolmel põhjusel. Esmalt, Genfis tehtud otsused on ainult valitsuse pädevuses, kes ratifitseerib konventsiooni vastuvõtmise. Teiseks, ILO otsused on sageli piiratud „maailma madalaima ühisnimetaja” standarditega, Euroopa omad on sageli tavaliselt tööelust oluliselt erinevad. Kolmandaks, Euroopa direktiivid ja sotsiaalpartnerite lepingud ei ole vabatahtlikud ja efektiivseks jõustamiseks on erinevad õiguslikud ja järelstruktuurid.

Kui projekti riigid maksimeerivad oma mõju Euroopa tasemel, tuleb muuta praeguseid konkureerivaid käitumisi, seal kus need esinevad. Selle fakti tunnistamine töötasandil peegeldub riigi tegevusplaanides ja koostöö tase on paranenud tehnilisel tasemel isegi konkureerivate organisatsioonide vahel. Siiski ehtsa koostöö toetamise tase kõrgeimate otsustajate tasemel erineb riigiti.

#### ***iv) Konfliktist usalduse, lugupidamise ja koos töötamise***

Kõikide riikide riiklikud sotsiaalpartnerid tuvastasid mitmeid suhtlemisega seotud küsimusi, mis sageli kerkivad üles sotsiaaldialoogi vähem arenenud süsteemides. Tuleks meenutada, et enamuse osalevaid riike pärinevad keskvõimuga majandussüsteemist, Euroopa tasemel sotsiaalpartnerlust on institutsioonide tasemel rakendatud Euroopa poliitilises protsessis enam kui 20 aastat ja sotsiaalpartnerluse süsteemid on mõnedes riikides toiminud juba rohkem kui sajandi.

Kõik osalevad riigid rääkisid vajadusest parandada sotsiaaldialoogis usaldust ja lugupidamist, sest see on sotsiaalpartnerite efektiivsuse eeltingimuseks. Hoolimata sellest ühisest probleemist, peeti suhete keskkonda kõige keerulisemaks Balti riikides (Lätis, Leedus, Eestis) ja Rumeenias ning Türgis. Mõnedes nendest riikidest oli võimatu juhendada ühistööd muud moodi kui plenaarseansil, kas siis ühe sotsiaalpartnerite grupi vähese osalemise tõttu seminaril või tahtmatuse tõttu töötada mõnes muus meeskonnas, kui „tööandja” või „ametiühing”. Sama skaala teises otsas on riigid, nagu Tšehhi, Sloveenia ja Poola, kus on juurutatud suhtelised tugev suhtlemine.

On selge, et mõnedes riikides püsivad teatud kindlad tõkestavad hoiakud;


- ✧ Kuna sotsiaalpartnerid ei saa kõiges kokku leppida, ei saa nad mitte milleski kokku leppida;
- ✧ Ametiühingute ja tööandjate olemuseks on olla teineteise vastu, muutes „blokeerimise ja vastuseisu” oodatud käitumiseks.

Kuni sotsiaalpartnerid lahendavad need probleemid ja saavutavad koos töötamise harjumuse, ei ole selle probleemiga edasi liikumine kerge.



„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

Selle küsimuse positiivseks küljeks on see, et sotsiaalpartnerite poolt vastuvõetud tegevusplaanidele lähenemine projekti lõpu poolel näitas suuremat loovust ja positiivset lähenemist, kui seda oli olnud varem. Ühisprojektide arv, mis olid tihti Euroopa Komisjoni poolt rahastatud, kasvasid hüppeliselt. Horvaatia minijuhtum on üks näide ühiste projektide suurenemisest, antud juhul sektori tasemel ja hõlmates väikeseid ja mikroettevõtteid.

<p><b>MINIJUHTUM – HORVAATIA</b> Ühine ettevõtmine ehitussektori töötajate õpetamiseks ja koolitamiseks</p>  <p><i>Kuna Horvaatia majandus koges tööjõuturul adekvaatse põhihariduse ja kutseoskustega ehitustöölise puudust, otsustasid sotsiaalpartnerid võtta ennetavaid samme selle probleemi lahendamiseks. Nad tegid koostööd ametivõimudega ja haridusasutustega, mis olid spetsialiseerunud ehitustööle, et luua, rakendada ja jõustada programm olemasolevate ja uute tööstussektori töötajate koolitamiseks.</i></p>	<p><i>Projekt tegeles ka sotsiaalse kaasamise küsimustega, seades eesmärgiks sihtida töötajaid, kellel on mõningane ehituskogemus, kuid kes ei ole koolisüsteemis jõudnud sobiva põhihariduse standardini.</i></p> <p><i>Selles kontekstis kasutati algatuses nii mitteformaalseid kui ka formaalseid õppimismeetodeid, et täita osalejate teatud vajadusi. Seda toetas valitsuse määrus, mis määras minimaalsed nõuded tööjõu kvalifikatsioonile kõikides ehitusprojektides peale väikseimate.</i></p> <p><i>Esimene eksperimentaalne projekti tsükkel lõppes 2008. aasta kevadel Cakovaci ehituskoolis, piirkonnas, mis on tuntud oma ehitusettevõtete ja -töötajate poolest. Selleks ajaks olid kolm Sisaki, Varazdini ja Cakovaci piirkondade ettevõtete töötajate gruppi läbinud edukalt programmi.</i></p> <p><i>Plaanis on laiendada algatust ka teistele vajalikele aladele.</i></p>
---	--

Sotsiaalpartnerid osalevates riikides väitsid ja mitmetel juhtudel ka järgnevalt rakendasid tegevusi, et tahtlikult kiirendada küpsemisprotsessi, leides ühisprojekte, kus oleksid võimalikud „võit-võit” lahendused, sobitades rakendatavaid riiklikke agendasid Euroopa prioriteetidega ja teistelt õppides. Seda arengut ei saa võtta eraldi Euroopa rahastamise kättesaadavuse suurenemisest, et lihtsustada ühisprojektide käikulaskmist. Peaaegu iga juhtumi korral oli selge, kuigi erinevates lähtepunktides, et sotsiaalpartnerite vahelised suhted, mida mõõdeti parameetritega nagu väärikus, lugupidamine ja teise poole kuulamine, paranesid oluliselt esmase ja jätkuseminari vahel. Kuigi käia on veel pikk tee, selle projekti abil on tuge saanud muud algatused ja veelgi üldisem avatus „Euroopa partnerluse mudelile“, ei ole toimunud mingit järsku paradigmuuutust enamikes riikides. Türgis kasutati Euroopa rahasid, et kiirendada sotsiaaldialogi arengut ettevõtete tasemel, nähes ette tulevast Euroopa informatsiooni ja konsultatsiooni seaduste rakendamist.

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

#### MINIJUHTUM – TÜRGIS

„Kohalike informatsiooni- ja konsultatsiooninõukogude rajamine omavalitsustes”



Euroopa rahastatud projekti kaudu, perioodil november 2006 kuni september 2007, saavutasid ametiühing HAK-IS ja Konya linnavalitsus kokkuleppe informatsiooni- ja konsultatsiooninõukogu asutamiseks kooskõlas 2002. aasta Euroopa direktiiviga, mida ei olnud veel Türgis rakendatud.

Kokkuleppele, milleni jõuti 2007. aasta septembris ja kirjutasid alla HAK-ISi peapresident ja Konya suurlinna piirkonna linnapea, rajati Konya sotsiaaldialogi platvorm. Lepingu eesmärgiks oli ka üldmudeli saavutamine ettevõtete tasemel tööandjate rajamiseks ja toimimiseks Türgis.

Tööandjate lepingu arendamisel hõlmas projekt esialgselt ühisgruppi, kuhu kuulusid 18 liiget Konya suurlinna valitsusest, HIZMET ISI Konya provintsi organisatsioonist, HAK\_ist ja kolme suurlinna piirkonna esindajat.

Grupp uuris ja katsetas Euroopa liidu informatsiooni- ja konsultatsiooninõukogu töökoha näiteid, et parandada oma arusaamu nende toimimisest ja saavutada lepingu alus, mis töötaks kohalikes oludes.

Seejärel laiendati projekti veelgi 165 suurlinna, piirkondade ja ametiühingute juhtideni.

Leping toob välja põhjalikud kokkulepped tööandjate üles seadmiseks, nende pädevuse ja tööprotseduurid rohkem kui 30 töötajaga ettevõtetes. Kuna leping põhineb 2002. aasta direktiivil, erineb see sellest üsna olulisel määral.

On huvitav tähele panna, kuna leping põhineb Euroopa direktiivi tingimustel, erineb see sellest mitut moodi. Samuti on märkimist väärt, et leping ei järgi ühegi Euroopa erineva riikliku informatsiooni- ja konsultatsioonimudeli kindlat mustrit.

Leping võimaldab nõukogude asutamist alates 30 töötajaga ettevõtetes, mitte 50-st nagu on direktiivis. Küsimuste loetelu, millega nõukogu tegeleb, on märkimisväärselt pikem ja laiahaardelisem, kui direktiivi piiratud teemade loetelu. Kus leping on vähem põhjalik, kui Euroopa direktiiv, on toodud täpsed informatsiooni ja konsultatsiooni definitsioonid ja kindlad klauslid tegelemaks olukordadega, kus vaatluse all on olulised otsused.

Tõde on, et olulised toetavad koostöö elemendid, nagu efektiivse kahepoolse dialoogi südamest tulevad usaldus ja lugupidamine, saavad tekkida ainult aja jooksul ja positiivsete pingutustega. Äärmuste korral ja kus suhtel põhinevad takistused on kroonilised, ei muuda ükski muude küsimustega tegelemisele kulutatud töö pooli efektiivseks.

#### v) Esindamise probleemid ja mõju kollektiivsetele läbirääkimise süsteemidele

Kõikides osalevates riikides v.a Türgis, ei esinenud enne 1989. aastat efektiivset riiklikul tasemel toimivat vabatahtliku liikmelisusega töötajate organisatsiooni ja ettevõtetel kulus aega, et jõuda arusaamisele, et neil tuleks investeerida organisatsioonidesse, mis peegeldaksid makromajanduslike poliitiliste otsuste tegemisel ühiseid vaateid. Mitmetel juhtudel on osalevates riikides ametiühingute liikmelisus vähenenud kiiresti koos massilise ümberstruktureerimisega, erastamise ja välisinvesteeringute programmidega, mis on domineerinud riikide majandusmaastikul.

Välja arvatud Sloveenias, ei ole mitme tööandjaga sektori või riigi tasemel läbirääkimised tugevalt osalevates riikides juurdunud ja palgamudelid domineerivad kas kollektiivsed läbirääkimised või läbirääkimised ettevõtte tasemel. See tähendab, et tööandjate organisatsioonide liikmelisus ei ole eluline palga fikseerimise haldamise mõjutaja; tööandjate organisatsiooni liikmed ei ole harjunud andma läbirääkimisõigusi oma esindajatele ja sotsiaalpartneritel ühiselt on suhteliselt väike mitme tööandjaga lepingute rakendamise kogemus. Need faktorid piiravad riiklike sotsiaalpartnerite võimekust tegutseda oma liikmete nimel ja see probleem on veelgi raskendatud seal, kus ametiühingute või tööandjate konföderatsioonid ei ole Euroopa tasemel sotsiaalpartnerite organisatsioonide liikmed.


See küsimus ei olnud projektis osalevatele riikidele unikaalne, kuigi teistes riikides on samas sotsiaalpartnerid õppinud paremini koos töötama Euroopa küsimustes, toetuvad nad endiselt riigi abile,

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

kas läbi seaduste või *ergo omnes* määruste laiendustele, et anda mitme töandja tasemel lepingutele mõju.

Esindamise küsimused ja läbirääkimise volituste andmine jätkab Euroopa sotsiaalpartnerite võimekuse takistamist, rakendada saavutatud kokkuleppeid Euroopa tasemel nõutaval efektiivsuse määral nende riiklike liikmete kaudu. Osalevate riikide sotsiaalpartnerid on alustanud koos töötamist mitmetes projektides, mis ei vaja formaalset lepingut, samas aitavad siiski kinnitada sotsiaalpartnerluse väärtust ja mõningatel juhtudel, nagu näitab ülalolev Poola näide, jõutakse võtmeküsimustes formaalse lepinguni. Jääb küsimus, millises ulatuses on saavutatud mitme töötajaga läbirääkimise süsteemid, mis on levinud suuresti vanas Euroopas ja on olulised sotsiaalpartnerite võimekuse eeltingimuseks, rakendada efektiivselt Euroopa tasemel oluliste küsimuste otsuseid ja lepinguid.

Järgnev Tšehhi näidisjuhtum uurib küsimusi, millega puutusid kokku riiklikud sotsiaalpartnerid, rakendades Euroopa tasemel autonoomseid lepinguid.

<p>MINIJUHTUM – TŠEHHI „Euroopa tasemel raamkokkulepete rakendamine”</p>  <p><i>Alates Euroopa Liiduga ühinemisest 2004. aastal, on Tšehhi sotsiaalpartnerid võtnud ette mitmeid algatusi, et arendada edasi kahepoolset sotsiaaldialogi. Selle protsessi osana on nad töötanud selle nimel, et rakendada riiklikult Euroopa tasemel kaugtöö, töökohal ahistamise ja vägivalga ja tööga seotud stressi raamkokkuleppeid.</i></p>	<p><i>Tšehhi sotsiaalpartnerid on silmitsi kahte olulise küsimusega. Esmalt, kollektiivlepete tase, mis on 30% ulatuses kombineeritud ettevõtte tasemel läbirääkimistega, muutis rakendamise kollektiivlepete kaudu raskeks.</i></p> <p><i>Teiseks, kuigi stressi ja vägivalgaga seotud küsimused on olulised, oli siiski üldine teadlikkus nendest Tšehhi töandjate ja töötajate hulgas madal. Kaugtöö esinemissagedus oli riigis väga madal.</i></p> <p><i>Vastavalt sellele võtsid sotsiaalpartnerid vastu kolm tegevussuunda. Nad valmistasid ette informatsiooni- ja koolitusprogrammid, et tõsta nendes küsimustes teadlikkust, nõudsid ühiselt, et mõjutada valitsus, looma tööjookoodeksisse vastavad täiendused ja julgustasid läbirääkimispartnereid võtma ettevõtete tasemel arvesse lepinguid nende enda läbirääkimisprotsessides.</i></p>
---	--

## II. Ressursside leidmine ja organiseerimine Euroopa tasemel mõju avaldamiseks

Raporti selle jaotise sissejuhatuses märkasime me, et „järeltule ja tegevuste” tingimustes, mis võeti vastu seminaridel, et liikuda tegevusteni, mis on seotud ressursside leidmise ja organiseerimisega, avaldamaks mõju Euroopa tasemel, olid eristatavad fookused. Enamuses riikides tulid „esmasel seminaril” takistuste agenda ülemisse ossa „raha” ja „inimesed”. Kahjuks soovitasime me, et ainult põhirõhu panemine tegevustele nende teemadega ei ole tõenäoliselt edukas riikides, kus esinevad olulised kahepoolse sotsiaaldialogi toimimist mõjutavad suhetele baseeruvad ja struktuurilised takistused.

See ei tähenda, et tuvastatud suhtlemise, koostöö, rahalised ja inimressursside küsimused, agenda prioriseerimine ja hea tava õppimine, ei oleks olulised. Riikides, kus kahepoolset dialoogi ei takista kroonilised suhtlemise ja struktuurilised probleemid, on need efektiivsuse parandamisel olulised lahendamist vajavad küsimused. Seminaridelt sai selgeks, et teravat rahalist ja inimressursi puudust võib enamikes organisatsioonides vähendada oluliselt dubleerimise vähendamisega läbi organisatsioonidevahelise koostöö; selgete prioriteetide seadmisega Euroopa agendas, mis sobib kohalike prioriteetidega, annab veelgi asjakohasema ja hallatavama töökoormuse, ja teiste edulugudest õppimine annab efektiivsuse optimeerimise organiseerimiseks uusi ideid.

**i) Rahalised ja materiaalsed ressursid**

Mõlemad osalevate riikide sotsiaalse partnerluse osapooled kogevad kõrge töökoormuse ja piiratud ressursside probleemi. Mõningatel juhtudel pärinesid pärast 1989. aastat ametiühingud tavaliselt suurtest ja bürookraatlikest organisatsioonidest ja infrastruktuuridest, mida neil tuli kaasajastada ja ümber struktureerida, et tulla toime langevate liikmelisuse tuludega. Tööandjate organisatsioonid on enamusel juhtudest üles ehitatud väga madalalt aluselt ja neil on tulnud kõvasti töötada, et kindlustada liikmeskonda nende kasvu toetamiseks. Liitumisel Euroopa Liiduga, tuli sotsiaalpartneritel tegeleda liikmelisuse nõuete läbirääkimistega, käimasoleva majanduse massiivse ümberstruktureerimisega ja riiklike tööjookoodeksite laiaulatuslike muudatuste konsultatsioonidega, et rakendada Euroopa ühenduse õigustik. Sellest alates on nad tegelenud liikmete ja liikmesorganisatsioonide seadusandlike ja struktuuriliste muudatuste praktilise rakendamisega. Nendele organisatsioonidele langenud töökoormus on olnud oluline.

Prioriteetide seadmine, koostöö dubleerimise vältimiseks, riiklike ja Euroopa küsimuste eelarvete uuesti tasakaalu viimine ja liikmelisuse kasvustrateegiad aitavad kõik suurendada efektiivsust. Lühiajaliselt panid riiklikud sotsiaalpartnerid suuremat rõhku vajadusele kindlustada välisressursse, mis on seotud kindlate Euroopa küsimustega, et saada hakkama nõudliku agendaga. Tõepoolest, Euroopa ja riiklik tugi efektiivsele sotsiaaldialogi arendamisele on tõenäoliselt hädavajalik, et arendada sotsiaalpartnerite organisatsiooni lühi- ja keskmise ajaga, et võimaldada neil elada üle kogetavad hiiglaslikud töökoormuse väljakutsed ja ehitada end üles jätkusuutlikeks organisatsioonideks, mis põhinevad sisemisel laekumisel.

Algselt väideti seminaridel, et riiklikud sotsiaalpartnerid, kes üritasid leida väliseid rahastamisallikaid, pidasid keeruliseks sobivate eelarveridade määramist, rahuldavate projektikavade arendamist ja efektiivset jälgimist ja aruandmist. Nii kogemuse kui ka koolituse ja praktiliste Euroopa tasemel sotsiaalpartnerite abikäte abil selle projekti kaudu leidmaks ja kindlustamaks väliseid ressursse, hakkasid ametiühingud ja tööandjad kasutama Euroopa rahasid veelgi sagedamini ja efektiivsemalt. Alolev Sloveenia minijuhtum näitab, kuidas riiklikud sotsiaalpartnereid on Euroopa rahad meelitanud töötama koos olulisel uuel tööjõupoliitika alal.

**MINIJUHTUM – SLOVEENIA**

„Paremaks liikuvuseks” – ühisprojekt geograafilise ja ametialase liikuvuse parandamiseks.



Sloveenia sotsiaalpartnerid töötavad koos valitsusasutustega, tööjõuvahetuse agentuuridega, valitsuseväliste organisatsioonidega ja Euroopa Komisjoniga, et parandada töötajate töökohalt-töökohale ja geograafilist liikumist.

Projekti lõpp-punktiks on riiklik tegevusplaan, mis on mõeldud ületama olemasolevaid liikuvuse barjääre ja luua luua sloveenlaste hulgas veelgi positiivsem suhtumine uuele tööle siirdumisel.

Projekt peegeldab Euroopa tasemel keskendumist tööjõu kasutamisele ja annab väga praktilise näite tööst, mis on mõeldud tööjõu kasutamise kontseptsiooni toimimiseks kindlates riiklikes oludes. Samuti annab see praktilise aluse, millele ehitada edasi sotsiaaldialogi riigis.



Projekti sissetuleku vahendid, mis toetavad ühisalgatuste arendamist ja aitavad ehitada sotsiaalpartnerite inimvõimekust, on tänapäeval üliolulised ja on seda jätkuvalt ka keskpikas tulevikus. Siiski pikemas perspektiivis on selge, et projekti sissetulekutele toetumine ei ole jätkusuutlik asendus pingutustele, saavutada iseseisvus liikmelisuse kasvu, teenuste arendamise ja ressursside jagamise kaudu, kas läbi koostöö või struktuuriliste muudatuste.

Võib olla, et välise rahastamise eeldused, mis toetavad nimelt organisatsioone jätkusuutlike keskmise pikkusega äriplaanide ehitamisel, võivad olla kindlad investeeringud, kui eesmärgiks on pikaajaline iseseisvus. Ühtepidi on seda juba tehtud, leides mehhanisme ametiühingutelt ja tööandjate organisatsioonidelt õppimiseks, millel on pikk edulugu „vanas Euroopas”. Samas on kahtlemata oluline

tähele panna, et sellel protsessil on omad piirid. Paljude nende organisatsioonide jaoks põhineb nende tänane edu mitme tööandjaga kollektiivlepingute pikal ajalool. See kogemus on väärtuslik ainult siis, kui osalevate riikide sotsiaalpartnerite organisatsioonid suudavad rakendada sarnaseid süsteeme, et juhtida suurenenud liikmelisust ja mõju. Hetkel ei ole kogemus sellest küljest lubav. Mitme tööandjaga kollektiivlepingud on üleminek veelgi detsentraliseeritumale lähenemisele suures osas vanas Euroopas. Kui nad on edukad, peavad tulevased investeeringud, abistamiseks organisatsioone pikaajaliste jätkusuutlike äriplaanide arendamisel, olema veelgi loovamad.

### **ii) Inimeste kvaliteet ja kvantiteet**

Sotsiaalpartnerite organisatsioonide rahalistest piirangutest on saanud kogemustega ja oskustega inimeste puudus, et hallata efektiivselt Euroopa küsimusi. Pannes täiendava meeskonna palkamise rahalised takistused ühele poole, väitsid sotsiaalpartnerite organisatsioonid endiselt, et tegevused on vajalikud, et arendada praeguste isikute, osakondade ja organisatsioonide võimeid. Samuti soovisid nad endiselt identifitseerida kindlaid pädevusi, mis on vajalikud edukaks osalemiseks rahvusvahelistel sotsiaalpartnerite kohtumistel; üldise eduks vajaliku organisatoorse suutlikkuse hindamist; ja oskuste defitsiidi identifitseerimist ning võimalusi nende suunamiseks üksikisikutele, keda nad hetkel tööle võtavad või kellele neil on juurdepääs, identifitseeriti projekti alguses kui olulisi vajadusi ja need olid ka edaspidi praktiliselt kõikide sotsiaalpartnerite organisatsioonide tegevusplaanides esile toodud.

Meeskonna oskustega seotud võtmeprobleemid, millega enamik organisatsioone kokku puutus, oli raskus leida samas üksikisikus tehnilisi ja keelelisi võimekusi. Nendel, kellel olid kõige sobivamad riigipõhised tehnilised oskused rahvusvahelisteks aruteludeks ja läbirääkimisteks, puudusid teadmised muudest Euroopa süsteemidest ja kõige olulisemana keelelised oskused, mis võimaldaksid neil töötada keeruliste võõrkeelsete dokumentidega ja võtta osa mitteformaalsetest aruteludest väljaspool kohtumisi, kus kasutatakse tõlget. Samas, kui üldiselt on noorematel meeskonnaliikmetel hea keeleoskus, kalduvad nad olema nõrgemad tööks vajalikes tehnilistes aspektides.

See keeleliste ja tehniliste oskuste kokkusobimatus oli teemaks, mis käis läbi mõnedest varasematest riiklikest tegevusplaanidest, mis loodi riiklike seminaridel. Üldiselt keskendusid sotsiaalpartnerite tegevusplaanid kahele alale:

- i. Saadavalolevate keeleliste ja tehniliste oskuste auditite koostamine või kaardistamine, et kasutada paremini ära olemasolevaid ressursse ja prioriseerida tööle võtmist, koolitamist ja tegevuste arendamist;
- ii. Kiirete „tehnikaalaste” õppimisvõimaluste võimaldamine noortele inimestele, sealhulgas intensiivsed väljaõpped, praktikakohad ja rahastatud „vaatleja kohad” EL-i sotsiaaldialoogi kohtumistel.


Et aidata kaardistada olemasolevaid andeid, kasutasid Euroopa sotsiaalpartnerid projekti, et töötada välja spetsiaalne vahend, mis määratleks olulised isiklikud ja tehnilised pädevused, võimaldaks organisatsiooni ja üksikisikute hindamist vajalike pädevuste suhtes ja pakuks lihtsat protsessi, et arendada välja organisatsiooni ja üksikisiku arenguplaanid, sh madala või nulleelarvega ideede arendamine. Kompetentsi raami kasutati ka vahendina, et hinnata sisemisi ja välimisi uute töökohtade kandidaate Euroopa sotsiaaldialoogi kohustustega.

Kiire õppimise küsimused olid tööandjate ja ametiühingute poolt erinevalt suunatud. Ametiühingute osalejad rõhusid projektis rohkem keeleprobleemidele, kui nende tööandjatest vastaspoolel. Järelikult investeeris ETUC palju nii tehniliste spetsialistide inglise keele koolituste vahenditesse kui ka heade inglise keele oskustega nooremate meeskonnaliikmete formaalsesse tehnilisse koolitusse. Allolev minijuhtum sisaldab Leedu ETUC koolituse ja mainitud programmi osaleja tunnistust.


Tööandjate jaoks suunati kokkusobimatust, võimaldades võtmekohtumistele ja isiklikele infotundidele/mentorprogrammidele „varirahastatud” kohti neile, kellel oli tarvis arendada oma tehnilisi

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialoogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

oskusi. Samal ajal võimaldas see kogenumatel tehnikutel saada kasu parema keeleoskusega riiklikust kolleegist, kes osales rahvusvahelistel kohtumistel.

<p>MINIJUHTUM – LEEDU Uute vahendite kasutamine sotsiaaldialoogi arendamiseks – EL-i sotsiaalpartnerite koolitus- ja mentorprogramm</p>  <p>Rasita Martišiene Leedu ametiühingute konföderatsioonist LPSK osales ETUC-i loodud ja läbiviidud koolitus- ja mentorprogrammis.</p> <p>Rasita seletas: „Ma olen olnud väga huvitatud ametiühingute kursustest, mida ETUI igal aastal korraldab, kuid see oli meie organisatsiooni jaoks liiga kallis.”</p>	<p>„kui ma nägin kutset osaleda koolitus- ja mentorprogrammis, arvasin ma, et see pakub mulle head võimalust saada rohkem teada rahvusvahelistest ametiühingutest, kuna ma juba töötasin meie organisatsioonid rahvusvaheliste suhete koordinaatorina.” Ta kirjeldas programmi, kui intensiivset praktikat, ta rääkis: „See aitas mul paremini mõista Euroopa liidu institutsioonide struktuuri ja jagada teavet, mida meie konföderatsioon nendest institutsioonidest saab. Samuti aitab see meie ametiühingul leida ja lähetada sobivaid inimesi, kellel on professionaalsed teadmised ETUC-i töögruppides ja EL-i struktuurides efektiivselt töötamiseks.”</p>
---	---

Sotsiaalpartnerid on kasutanud ka Euroopa rahasid, et kujundada välja oma enda võimekust ehitavaid programme, nagu kirjeldab all olev Ungari näide.

<p>MINIJUHTUM – UNGARI „Ühisõppe külastus, et parandada sektori sotsiaaldialoogi”</p>  <p>Et arendada sektori sotsiaalpartnerite võimekust ja sotsiaalpartnerlust ennast, korraldati õppeotstarbelisi Euroopa tasemel sotsiaaldialoogi kohtumise külastusi. Alates 2005. aastast on õppekülastuste algatused kaasanud osalejaid nii keemia-, kaevandus-, elektriseadmete ja masinate tööstustest ja avalikust sektorist, postiteenustest, õhutranspordist, munitsipaalteenindusest ja veetarnijatest.</p>	<p>Kahe- või kolmepäevane õppekülastus lihtsustab regulaarseid ja isiklikke kontakte Ungari sotsiaalpartnerite ja nende EL-i vastaspoole vahel ning pakub osalejatele võimalust õppida Euroopa tasemel tegevustest.</p> <p>Õppekülastused on peamiselt mõeldud leidmaks võimalusi Ungaris sektori tasemel sotsiaaldialoogi jätkuva nõrkuse suunamiseks, kuid samuti on nad inspireerinud teisi kohalikke algatusi ja mõjutanud nii riiklikul kui ka sektorite tasemel sotsiaaldialoogi tegevusi.</p>
--	--

### iii) Organisatsioonide vaheline ja organisatsiooni sisene suhtlemine ja koostöö

Mitme esindajaga organisatsioonide olemasolu on hakanud teravdama ressursinappuse küsimusi, kuna juba niigi piiratud inimressurss erinevates organisatsioonides dubleerib sama prioriteetsusküsimusega tööd ja nad investeerivad palju organisatsiooniülelisse debatti ja koordineerimisse. Riikides, kus struktuurilised ja konkurentsipõhised küsimused ei olnud ületamatuteks organisatsioonisisesest koostöö takistusteks, domineerisid endiselt arutelu koostöö ja suhtlemisega seotud praktilised küsimused. Need on seotud vajadusega selgitada välja organisatsioonidevaheliste prioriteetide ühisenimekiri; kokku leppida Euroopa tasemel arutelu ühised ülesanded ja läbirääkimised; Euroopa tasemel otsuste rakendamiseks vajaliku protsessi leidmine; regulaarse ja usaldusväärse infovoo rajamine; ja ressursside jagamine, et kajastada kokkulepitud prioriteete selle asemel, et dubleerida agenda kõige olulisemat või olulisemate üksuste tegevusi.

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialoogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

Organisatsioonide sees, arendades organisatsioonide vahelist koostööd nende, kellel on riiklikud ja nende vahel, kellel on rahvuslikud kohustused, ja meeskonna informeerimist Euroopa küsimustest, olid liikmed ja avalikkus peamisteks küsimusteks, millega paljudel organisatsioonidel esines probleeme. Selle probleemi käsitlemisel ei olnud oluliste edusammude kohta piisavalt tõendeid. Esmalt seetõttu, et takistavaks olid sotsiaalpartnerite paljususe negatiivsed aspektid ja teiseks seetõttu, et sotsiaalpartnerite organisatsioonide riiklikud ja rahvusvahelised meeskonnad olid liiga hõivatud, et keskenduda vajalikul määral efektiivsele suhtlemisele. Sellele vaatamata, raporteeriti peaaegu kõikidest riikidest edusammudest tegelemisel föderatsioonide vahelise koordineerimisega organisatsioonide paljususest hoolimata. Näidete hulka kuuluvad Rumeenia, kes saavutas konföderatsioonide vahelised töögrupid ja Ungari ja Poola tööandjate jaoks.

Projekti sariseminaride kasu seisnes selles, et see sundis osalejaid lükkama kõrvale igapäevaküsimused ja -argumendid ning keskenduma paremini koos töötamise protsessile. See iseenesest andis parema probleemide mõistmise ja genereeris konkreetseid ideid nende lahendamiseks. Mitmetes riikides leidsid sotsiaalpartnerid olulisi küsimusi, kus nad võiksid võtta käsile ühiseid töid või projekte, kas siis välise rahastamisega või ilma selleta. Selle raporti minijuhtumid näitasid, kuidas Poola sotsiaalpartnerid suunasid praegust majandus- ja finantskriisi ja kuidas Sloveenia sotsiaalpartnerid kasutasid välist rahastamist, et läheneda tööjõuturu mobiilsust julgustavatele küsimustele. Hoolimata sellest jäävad aja, ressursside ja sobivate kohtade leidmine ideede elluviimiseks organisatsiooni prioriteetide nimekirjas olulisteks edenemise takistuses mitmetes riikides.

#### ***iv) EL-i ja riiklike agendade sobitamine***

Varasemates seminarides olid sageli kriitilised Euroopa sotsiaaldialoogi agenda suhtes, sest mitmed selles olevad küsimused ei olnud sobivad riiklike prioriteetidega. Kuigi paljud riiklikud sotsiaalpartnerid on töötanud kõvasti üksi ja koos, et rakendada Euroopa tasemel raamkokkuleppeid, esines väga sageli olukordi, kus nende küsimustega tegelemine konkureeris sel korral väga tugeva kohaliku agendaga, mis domineeris struktuuriliste muudatustega ja töökoodeksi tuuma põhjalike revisjonidega. Euroopa ja riiklike huvide suurema komplementaarsuse puudumise korral ei ole üllatav, et rahaliste, materaalsete ja inimressursside tasakaalu küsimusi, millele pühendatakse Euroopa tasemel, peeti sobimatult madalaks.

Projekti lõpu poole vähenes see kriitilisus oluliselt, kuna Euroopa agenda võttis omaks uued küsimused, nagu elukestev õpe, vananev tööjõud, marginaalsete ja puuetega töötajate integreerimine, turvaline paindlikkus, ümberstruktureerimine ja tööjõuturu praktilised analüüsid ja rakendamine tulevase tööjõupoliitika loomiseks. Lõpetuseks, tundub, et sotsiaalpartnerite organisatsioonid on hakanud mõistma, et mitte kõikidele Euroopa tasemel „prioriteetidele” ei pea andma sama prioriteetsust või püüdluste intensiivsust ka riiklikul tasemel. On positiivne märk, et nad on hakanud prioriseerima küsimusi, millele pöörata rohkem tähelepanu.

#### ***v) Koostöö teiste riikidega***

Iseäranis väikestes riikides mõisteti, et neil on Euroopa poliitikale mõju avaldamiseks tarvis leida liitlasi sarnaste muredega riikide sotsiaalpartnerite organisatsioonide hulgast. Balti allianss, kuhu kuuluvad Läti, Leedu ja Eesti, ja seotus nende ja Põhjamaade vahel on selgeks näiteks. Kokkulepped valdkondades, kus riigid peavad tegema koostööd poliitika loomise küsimustes, on liikunud ennetavale koostööle tööjõupoliitikat puudutavates küsimustes.



#### 4. Projekti metodoloogia ja tulemuste hindamine

Mis tahes vaatenurgast, on selles raportis kirjeldatud projekt oluline. Ainuüksi numbrites ulatus projekt 12 riiki, hõlmates enam kui 500 ametiühingute ja tööandjate organisatsioonide esindajat 24 riiklikus ühisseminaris. See on hõlmanud olulisemal määral Euroopa sotsiaalpartnerite organisatsioonide, aga ka osalevate riikide ametiühingute ja tööandjate organisatsioonide meeskondade ja liikmete aega ja energiat. Euroopa ja riiklikul tasemel kulutas tegus meeskond väärtuslikku aega seminaride korraldamiseks, sobivate osalejatega kindlustamiseks ja materjalidega varustamiseks ning kohtumistel tegevustepõhiste märkuste tegemiseks. Riiklikul tasemel on sotsiaalpartnerid töötanud, et saada hakkama väljakutsetega, hoolimata juba niigi väljavenitatud riikliku agenda taustast, ja Euroopa sotsiaalpartnerid on arendanud välja laialdase abivahendite valiku, et abistada neid programmi eesmärkideni jõudmises.

Pika ja keerulise protsessi lõpus on sobilik küsida kahte lihtsat küsimust – „*Kas see oli seda väärt?*” ja „*Mida me oleme sellest õppinud?*” Lihtne analüüs hõlmaks raporteeritud tegevusplaanide, mis arendati välja esmasel seminaril, rakendamise ülevaadet ajani, mil toimus jätkuseminar üks kuni kaks aastat hiljem. Veelgi keerulisem ülevaade hindaks, kas osalevate riikide integreerimine ja mõju Euroopa sotsiaaldialogis on alates 2004. aastast paranenud ja kui on, siis millises ulatuses on seda mõjutanud projekt.

Järgnevad punktid lahkavad neid küsimusi täpsemalt, kuid analüüsi tulemusi saab kokku võtta nelja punkti:

- I. Enamike riikide jaoks on integreerumine Euroopa sotsiaaldialogi märkimisväärselt paranenud. Mitmed riigid on parandanud oma mõju Euroopa otsustele ja astunud olulisi samme Euroopa tasemel kokkulepete rakendamiseks;
- II. Mis puudutab seminaridel välja arendatud kindlate ja detailsete tegevusplaanide rakendamist, on tulemused erinevad. Enamus riike võtsid oma tegevusplaanide tõsiselt ja teatasid nende suhtes olulist edenemist. Küsimused, mis olid nende jaoks kõige keerulisemad, olid struktuurilised probleemid, mis mõnedes riikides tõkestasid praktiliste ressursside leidmise ja tegevuste organiseerimise arengut;
- III. Lisaks kitsale tegevuste tulemuste mõõtmisele, oli peaaegu igas riigis selge, et sotsiaalpartnerite vahelised suhted, mis on mõõdetavad küsimustega, nagu lugupidamine, väärikus, valmidus otsida ühisagendasid ja kuulata teist poolt, olid läbi teinud paradigmuuutuse;
- IV. Selle projekti jooksul ette võetud tegevused on kombineeritud teistes algatustes pakutavate võimalustega ja sotsiaalpartnerite ühisprojektidele pakutavate märkimisväärsede vahenditega, et oluliselt parandada sotsiaalpartnerluse toimimist suuremas osas riikides.

Võttes täpsema vaatluse alla projekti olemuse ja selle mõju ulatuse, lahkab see raporti jaotis kolme küsimust:

- i) Kuidas riiklikud sotsiaalpartnerid tulid toime oma esmase seminari tegevusplaanide rakendamisega;
- ii) Mõju Euroopa tasemel sotsiaalpartnerite algatustele seoses projektiga;
- iii) Projekti metodoloogia peegeldused.

##### ***i. Esmase seminari tegevusplaanide rakendamine***

Igal järgneval tööseminaril andsid riiklikud sotsiaalpartnerid tagasisidet oma esimese faasi tegevusplaanide kohta, arutlesid töögruppides ja plenaaril nende plaanide kohandamise üle kogemuste ja prioriteetide muutumise valguses ning tegid järeldusi tulevasteks prioriteetseteks vajadusteks ja küsimusteks.





„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?“

Riikide arv, kes teatasid alast, kus on vajalikud edasised tegevused (N = 12 riiki)											
Parem koordineerimine ametiühingute ja töandjate gruppide sees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> BU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> TK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> RO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> EE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> HU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> SK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> LT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> LV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> CZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arennud kahepoolse sotsiaaldialoogi süsteemis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> BU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> TK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> RO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> HU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> SV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> SK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> PL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> LV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> LT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> EE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Euroopa küsimuste asetamine riiklikust agendast kõrgemale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valitsuse veenmine loomaks rohkem ruumi sotsiaaldialoogile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsioonide oskustebaasi parandamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikmete ja avalikkuse parem teavitamine Euroopa küsimustest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suurenev töandjate pühendamine sotsiaaldialoogi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ülalolevad näited annavad huvitava pildi, kui alasid, kus on saavutatud paranemine, kõrvutada probleemidega, mis toimivad edenemise takistustena, ja aladega, mis vajavad edaspidiseid tegevusi. Välja saab tuua järgnevad laiad järeldused:

- ✧ Alad, milles teavitati edusammudest kõige enam, jäävad samas aladeks, mis vajavad edasi liikumiseks kõige enam tähelepanu. Nendeks on kahepoolse sotsiaaldialoogi toimimise parandamine ja parema koostöö saavutamine töandjate liikmete ja ametiühingute poolel;
- ✧ Mõningast edu saavutati sotsiaalpartnerite organisatsioonide inimvõimekuse ehitamisel, et jõuda Euroopa tasemele, kuid palju tööd tuleb veel teha;
- ✧ Vähest edu saavutati valitsuse lähenemises kahepoolsesse sotsiaaldialoogi ja töandjate valmisolekus kaasa lüüa. Riikides, kus see oli probleemiks projekti alguses, oli see jätkuvalt probleemiks ka edaspidi.
- ✧ Kuigi ühestki edusammust Euroopa küsimuste viimisel riiklike prioriteetide ülemisse ossa ei teavitatud, on selge, et riiklikud sotsiaalpartnerid on enamikes riikides töötanud palju, et rakendada Euroopa tasemel raamkokkuleppeid. Huvitav on see, et tuleviku tegevusplaanides kerkis üles uus ja seotud küsimus, milleks on nii liikmete kui ka avalikkuse parem teavitamine Euroopa küsimustest.

## ii. Mõju Euroopa tasemel sotsiaalpartnerite algatustele seoses projektiga

Kogu projekti ajal tuvastasid ja töötasid Euroopa sotsiaalpartnerid küsimustega, kus oli selge, et Euroopa abi ühiste küsimuste suunamisel lisaks väärtust. Vastavalt projekti kasvu ulatusele, et ühendada mitmeid kindlaid ja käimasolevaid tegevusi, mis olid mõeldud osalevate riikide abistamiseks, jõuda lõpuks oma eesmärkideni. Euroopa tasemel sotsiaalpartnerid tegelesid viie kõige enam tuvastatud probleemiga;

- ✧ *Täiendavate ressursside kindlustamine* – abi rahastamisallikate leidmisel, et parandada sotsiaaldialoogi efektiivsust ja aidata teha sobivaid ettepanekuid;
- ✧ *Organisatsiooni ja üksikisiku võimekuse audit* – töövahendite tingimus, et lihtsustada organisatsiooni ja meeskonna kompetentsi analüüsi Euroopa sotsiaaldialoogis edukaks kaasalöömiseks;
- ✧ *Koolitus ja arendamine* – meeskonnale võimaluste pakkumine osalevas organisatsioonis, et saada kogemuslik kasu Euroopa tasemel kohtumistel, koolitusprogrammides osalemine, mentorite leidmine EL-i sotsiaaldialoogis ja keelekursustel käimine;
- ✧ *Suhtlemise parandamine* – asjakohase informatsiooni „ühtse teenusekeskuse” ettevalmistamine spetsiaalselt sotsiaalpartneritele sotsiaaldialoogi küsimustes ja vahend oluliste dokumentide kohapealseks kasutamiseks ja levitamiseks kiireks tõlkimiseks.

- ✧ *Minijuhtumid* – lühikeste näidisjuhtumite identifitseerimine ja ettevalmistamine, mis tooks projekti riiklike tegevusplaanide tulemustena esile mõned ette võetud edukad tegevused.

Iga lähenemise keskmeks on veebipõhised ametiühingute ja tööandjate „ressursikeskused”, kuhu pääseb juurde otse igalt Euroopa sotsiaalpartneri kodulehelt<sup>4</sup>. Alustades algelisest algusest 2005. aastal, on leheküljed arenenud olulisteks ressursibaasideks, mis on olud kasulikud ka küllastajatele väljaspool osalevaid riike.

*Täiendavate ressursside kindlustamine* – kõik riiklikud sotsiaalpartnerid on leidnud vajaduse kindlustada täiendavaid ressursse, eriti mis on seotud Euroopa küsimustega üldiselt ja sotsiaaldialoogi võimekuse ülesehitamisega, kui see on takistuseks. Riiklikud sotsiaalpartnerid, kes üritasid leida väliseid rahastamisallikaid, pidasid keeruliseks sobivate eelarveridade määramist, rahuldavate projektikavade arendamist ja efektiivset jälgimist ja aru andmist. Esmane lahendus sellele oli korraldada Brüsselis asuvad töötoad, et leida peamised eelarveread, rakendusprotokollid ja jälgida ning teavitada tingimustest. Aja jooksul on „üks suurus sobib kõigile” teenus arenenud veelgi sobivamaks individuaalse nõustamise allikaks ja toeks kindlaid eelarvepäringuid tegevatele organisatsioonidele.

Riiklike sotsiaalpartnerite tööprogrammide kirjeldustest ja minijuhtumitest sai selgeks, et riiklike sotsiaalpartnerite poolt kasutatud välisrahastamine on oluliselt kasvanud. Kuigi meil ei ole objektiivseid andmeid, on hilisematest seminaridest ja minijuhtumitest saanud selgeks, et mõned riigid on välja arendanud sisemise võimekuse, et taotleda ja hallata väljastpoolt rahastatud projekte ja need organisatsioonid kasutavad palju rohkem vahendeid, kui teised.

*Organisatsiooni võimekuse audit* – kindlate kompetentside mõistmine, mis on vajalikud edukaks osalemiseks rahvusvahelistel sotsiaalpartnerite kohtumistel, eduks vajaliku üldise organisatsiooni võimekuse hindamine ja oskuste defitsiidi määramine ja vahendid selle suunamiseks isikutele, toodi projektis esile kui olulisi vajadusi ning toodi sageli esile ka sotsiaalpartnerite organisatsioonide tegevusplaanides.

Euroopa sotsiaalpartnerid töötasid välja spetsiaalse vahendi, mis määratlaks olulised isiklikud ja tehnilised pädevused, võimaldaks organisatsiooni ja üksikisikute hindamist vajalike pädevuste suhtes ja pakuks lihtsat protsessi, et arendada välja organisatsiooni ja üksikisiku arenguplaanid, sh madala või nulleelarvega ideede arendamine. Kompetentsi raami kasutati ka vahendina, et hinnata sisemisi ja välimisi uute töökohtade kandidaate Euroopa sotsiaaldialoogi kohustustega.

Arendatud materjalid on isehaldava hindamisvahendi vormis ja saadaval tööandjate ja ametiühingute ressursikeskuse lehekülgedel. Meil puuduvad andmed selle kohta, millised ulatuses neid on kasutatud.

*Koolitus ja arendamine* – võtmemeeskonna oskustega seotud probleemid, millega enamik organisatsioone kokku puutus, oli raskus leida samas üksikisikus tehnilist ja keelelist võimekust. Nendel, kellel olid kõige sobivamad riigipõhised tehnilised oskused rahvusvahelisteks aruteludeks ja läbirääkimisteks, puudusid teadmised muudest Euroopa süsteemidest ja kõige olulisemana keelelised oskused, mis võimaldaksid neil töötada keeruliste võõrkeelsete dokumentidega ja võtta osa mitteformaalsetest aruteludest väljaspool kohtumisi, kus kasutatakse tõlget. Samas, kui üldiselt oli noorematel meeskonnaliikmetel hea keeleoskus, kaldusid nad olema nõrgemad tööks vajalikes tehnilistes aspektides.

Tööandjad ja ametiühingud suunasid seda oskuste kokkusobimatust erinevatel viisidel. Ametiühingute osalejad rõhusid projektis rohkem keeleprobleemidele, kui nende tööandjatest vastaspoolel. Järelkult investeeris ETUC nii ametiühingute spetsialistide inglise keele koolituste vahenditesse kui ka heade inglise keele oskustega nooremate meeskonnaliikmete formaalsesse koolitusse EL-i sotsiaaldialoogi

<sup>4</sup> [www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org) ja [www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu).

„Sotsiaalpartnerite osalemine Euroopa sotsiaaldialogis: millised on sotsiaalpartnerite vajadused?”

mehhanismidest ja protsessidest. Programmi on kirjeldatud täpsemalt selles raportis eespool asuvas Leedu minijuhtumi kokkuvõttes. ETUCi koolituste ja mentori algatustega tegelemine on olnud üsna edukas ja alates 2008. aasta jaanuarist on toimunud kolm vóoru, mis on hólmanud üle 60 ametiühingu ametniku. Mõlemad, nii tööandjad kui ka ametiühingud on käivitanud „nõudmisel seminaride” algatusi, mis on mõeldud osalevates riikides toetama riiklike seminaride, et arendada edasi EL-i sotsiaaldialogi tulemusi riiklikul tasemel. 2008. aastal korraldas ETUC seitse seminari Eestis, Leedus, Lätis, Poolas, Slovakkias, Tšehhis ja Türgis<sup>5</sup>. BUSINESS EUROPE korraldas 2007. ja 2008. aastal kolm üritust, mis hólmasid Sloveeniat, Ungarit ja Poolat.

Tööandjate jaoks suunati oskuste kokkusobimatust, võimaldades võtmekohtumistele ja isiklikele infotundidele/mentorprogrammidele „varirahastatud” kohti neile, kellel oli tarvis arendada oma tehnilisi oskusi. Samal ajal võimaldas see kogenenumatel tehnikutel saada kasu parema keeleoskusega riiklikust kolleegist, kes osales rahvusvahelistel kohtumistel. Tööandjate programm on vähem formaalselt struktureeritud, kui ETUCi samaväärne programm ja see põhineb spetsiaalselt iga osaleva üksikisiku jaoks kokkupandud programmist.

*Suhtlemise parandamine* – suhtlemise parandamise algatused on keskendunud kahele valdkonnale. Esmalt, välja toodud vajadus sotsiaaldialogiga seotud informatsiooni ühtse teenusekeskuse ja muudele lehekülgedele viitavate kasulike linkide järele, on viinud praeguse tööandjate ja ametiühingute ressursikeskuse lehekülgede arendamiseni. Teiseks oluliseks teenuseks on vahend Euroopa sotsiaaldialogi dokumentide tõlkimise rahastamiseks osalevate riikide riigikeeltesse. Ühiselt kokkulepitud teksti ette valmistamine riigikeeles on esimeseks oluliseks sammuks Euroopa tasemel raamkokkulepete rakendamise protsessis. Et saada tõlketeenust, peavad riiklikud sotsiaalpartnerid esitama ühistaotluse kindlale tekstile. Váhesel määral julgustab see nõue sotsiaalpartnereid töötama koos, et leida vajadused ja prioriteedid. Allolev tabel toob välja fondi senise kasutamise.

EL-i SOTSIAALDIALOGI LEPINGUD	BG	CS	ET	HR	HU	LV	LT	PL	RO	SK	SL	TK
Raamkokkulepe, mis käsitleb ahistamist ja vägivaldatöökohtal, 26/04/2007												
Tööstressi raamkokkulepe, 08/10/2004												
Kaugtöö raamkokkulepe, 16/02/2002												
Táhtajalise töö raamkokkulepe, 19/03/1999												
Osalise tööaja raamkokkulepe, 06/06/1997												
Lapsehoolduspühkuse raamkokkulepe, 14/12/1995												
Soolise võrdõiguslikkuse tegevusraamistik, 22/03/2005												
Kompetentside ja kvalifikatsioonide elukestva õppe tegevusraamistik, 14/03/2002												
Ühise tööjõuturu analüüs, 18/10/2007												
Euroopa tööõukogude osas saadud kogemused, 07/04/2005												
Muutuste haldamise ja selle sotsiaalsete tagajárgede suunised, 20/01/2003												

*Minijuhtumid* – Sotsiaaldialogi minijuhtumid, mis kirjeldavad projekti ajal loodud tegevusplaanide osade täitmiseks ette võetud algatusi üheksas riigis, on kõige värskem Euroopa sotsiaalpartnerite algatus. Esile toodud hea tava juhtumid toovad esile náiteid Eestist, Horvaatiast, Leedust, Látist, Poolast, Sloveeniast, Tšehhist, Türgist ja Ungarist erinevates küsimustes alates isiklust arengust kuni sektori dialoogi algatusteni ja jõudmiseni riiklikul tasemel kokkulepeteni. Sellesse raportisse on kaasatud lühikesed väljavótted ning táielikud kirjeldused on saadaval eraldi väljaannetena ja tööandjate ning ametiühingute ressursikeskustes. See on uus algatus ja seda nähakse táiendusena sellele, millele see pakub ideid ja algatusi osalevates riikides ja mujal Euroopa Liidus.

### iii) Projekti metodoloogia peegeldused

<sup>5</sup> Tápsemaid andmeid ametiühingute riiklike nõudmisel seminaride programmi, eesmärgi ja osalejate kohta vaadake: <http://resourcecentre.etuc.org/National-seminars-on-demand-80.html>

Projekti metodoloogiat toetavad elemendid olid:

- ✧ Luua pühendunud ruum, kus riiklikud sotsiaalpartnerid saaksid kajastada spetsiifilisi küsimusi riigi seotuse efektiivsuse kohta Euroopa sotsiaaldialoogiga;
- ✧ Töötada praktilisel ja metoodilisel viisil alates probleemide tuvastamisest, prioriteetide seadmisest ja sotsiaalpartneritele kuuluvate tegevusplaanide arendamisest, kasutades erinevaid töötubade elemente, sh töö väikestes gruppides, konsensusele jõudmine plenaariumidel, ekspertide panus ja väline julgustamine ja väljakutsed Euroopa sotsiaalpartneritelt ja ekspertidelt;
- ✧ Kaheastmeline lähenemine, kus riiklike sotsiaalpartnerite poolt endale seatud eesmärkide saavutusi vaadati formaalselt üle 18- kuni 24-kuulise perioodi jooksul. Edusamme mõõdeti, tuvastati edenemise takistused ja arendati uued plaanid;
- ✧ Projekti töömeetodid sisaldasid lõunapause ja ööbimisi, et lihtsustada arutelude kokkuvõtete ettevalmistamist ja anda võimalus osalejatele tagasisideks, luua omandus küsimustele ja tegevustele, selle asemel, et pakkuda ettekirjutusi ja töötada maksimaalses ulatuses osalejate riigikeeles;
- ✧ Perioodilised formaalsed ja mitteformaalsed juhtgruppide ülevaated, et parandada sammhaaval seminarite metodoloogiat ja leppida kokku projektide toetamises, mis on käimas seminaridega samaaegselt.

Võttes viimase punkti, mis ei kuulunud 2003. aastal arendatud esialgsesse plaani, sai selgeks, et esines ühiseid küsimusi, kus Euroopa tasemel sotsiaalpartnerid saaksid aidata tegevusplaanide rakendamisel. Projekt arenes suhteliselt piiratud lähepunktist palju enamaks, kui lihtsalt seminaride seeria. Projekti lõpuks oli see arenenud laiahaardeliseks töökohtumiste ja käimasolevate praktiliste tugitegevuste kombinatsiooniks. Euroopa sotsiaalpartnerite algatusi on kirjeldatud detailsemalt ülalpool.

Suuremas osas töötas metodoloogia, nagu see oli algsest loodud ja projekti jooksul arendatud, hästi. Praktiline loodud suundumus, tugev sammude ehitamise protsess tegevusplaani suunas, sh perioodiline kontrollimine ja konsensuse saavutamine, ekspertide loengute asemel enese suuna leidmine ja omandiõigus osalejate hulgas sobiva toe ja väljakutsetega ning üldine Euroopa sotsiaalpartnerite esindajate lähenemine, mis oli kombineeritud praktiliseks koostöö demonstratsiooniks.

Nagu alati, oli ka siin valdkondi, mida tuli liikumise ajal parandada, ja õppetunde, millest õppida;

- ✧ Euroopa agenda asjakohasus riiklikult määratletud prioriteetide suhtes on fundamentaalselt oluline, kui Euroopa sotsiaaldialoogi suhtutakse tõsisemalt. Järelikult tuli projekti ajal Euroopa sotsiaalpartnerite tegevusprogrammide esitlusi mitmeid kordi viimistleda, et parandada selle asjakohasust seminari osalejatele ja selle sobivust programmiga;
- ✧ Seminarid olid kõige efektiivsemad, kui sellel osales võrdsel arvul osalejaid mõlemalt sotsiaalpartnerluse poolelt ja osalejate vanus oli suures osas sama;
- ✧ Seminaride tulemus oli parem seal, kus riiklikud korraldajad veendusid, et osalejad oleksid teadlikud sellest, mida neilt oodatakse ja iseäranis jätkuseminaril, et adekvaatsed ettevalmistused oleksid esitlusteks riiklike osalejate poolt tehtud.
- ✧ Tulemused paranesid seal, kus osalejate vahel oli esmase ja jätkuseminari vahel kõrgetasemeline järjepidevus ja kaasatud osalejad mängisid koostatud tegevusplaanide vastuvõtmisel oma rolli.

Lühidalt, parimad tulemused saadi, kui riiklikud organiseerijad olid sisuga ning seminaride praktilise administreerimisega tihedalt seotud. Sellistel juhtudel olid nad võimelised tagama asjakohase osalemise ja kindlustama sobiva juhendamise ja ettevalmistuse.

## 5. Lõpparvamused ja järeldused

Projekt on oluline. Kõikide EL-I liikmesriikide positiivne kaasamine Euroopa sotsiaaldialogi on alust loov protsessi praeguseks ja tulevaseks eduks. Selles kontekstis on tehtud järgnevad lõpparvamused ja järeldused.

Raporti põhiosa sisaldab soovitude seeriaid, edasiliikumiseks tegevustele igas jaotises, kui need esinevad. Raporti selle osa eesmärgiks ei ole tuua ühtekokku nende ideede ja soovitude loetelu. Pigem proovib see projektis kokku võtta, piiratud arvul fundamentaalseid kaalutlusi tulevaste tegevuste arendamiseks, et parandada sotsiaaldialogi efektiivsust nii riiklikul kui ka Euroopa tasemel.

Oluline on teha kaks tähelepanekut. Esmalt, allolevad lõigud on mõeldud looma edaspidist arutelu ja on ettekatsetult väljendatud nii, et see algataks debatti. Teiseks, järeldused on autori omad ja mitte projekti toetanud üksikisikute ja organisatsioonide omad.

Lõpparvamused ja järeldused on esitatud järgnevate peakirjade all:

- ✧ Sarnasused ja erinevused;
- ✧ Struktuurid ja käitumine või praktilise efektiivsuse vahendid;
- ✧ Koos töötamise muutmine harjumuseks;
- ✧ Harjumine piiratud ressursidega;
- ✧ Ühise mõtlemise kasud.

### 1. Sarnasused ja erinevused

On ahvatlev teha projekti lõppjäreldus, et tegevused ja poliitiline lähenemine riiklikul ja Euroopa tasemel sotsiaaldialogi efektiivsuse parandamiseks on kõikides Euroopa Liiduga liituvates riikides sama. Kõigele vaatamata toovad seminaride tulemused iga riigi jaoks välja põhiolemuselt sarnased probleemid, takistused ja tegevusalad. Kuigi selline küsimuste kokkusattumus on oluline, on see järelduste tegemiseks liiga lihtne.

Osaleva grupi sees tuvastasid riigid, kelle osalemine riikliku taseme sotsiaaldialogis ja nende kaasamine Euroopa taseme protsessi erinevad oluliselt, samu üldprobleeme, millega tegeleda. Nendeks on;

- ✧ Sotsiaalpartnerite paljususega tegelemine ja parema koordineerimise tagamine ametiühingute ja tööandjate seas ja aruandlus liikmetele;
- ✧ Regulaarse ja efektiivse riiklikul tasemel kahepoolse dialoogi saavutamine sotsiaalpartnerite vahel;
- ✧ Rohkemate rahaliste ja materiaalsete ressurside kindlustamine;
- ✧ Inimressursi kvantiteedi ja kvaliteedi parandamine;
- ✧ Valitsuse roll;
- ✧ Konfliktidel põhinevatelt suhetelt partnerluse poole liikumine, ehitades üles suurema „usalduse ja lugupidamise” sotsiaalpartnerite vahel;
- ✧ Sotsiaalpartnerite vaheliste ühistööde või -projektide tutvustamine või nende mahu suurendamine;
- ✧ Varakult Euroopa ja riiklike sotsiaaldialogide agendade sobitamine ja prioriteetsete küsimuste välja selgitamine;
- ✧ Koostöövalmis lähenemise arendamine teiste liikmesriikide riiklike sotsiaalpartneritega.

Meil ei ole selle kohta ühtegi tõendit, kuid sellest hoolimata soovime välja tuua, et ülalolevad küsimused ei ole omased ainult uutele Euroopa Liidu liikmetele, aga ka;

- ✧ Mõned neist on ühised kõikidele praegustele EL-i liikmetele;
- ✧ Osad neist on sobivad mitmetele riikidele olenemata nende Euroopa sotsiaaldialogi kaasatuse pikkusest;
- ✧ Mõned kehtivad nii tööandjate organisatsioonidele kui ka ametiühingutele.

Kui see on tõene, on see oluliseks järeltuleks, mis toob välja üldised riiklikud ja Euroopa tegevusalad, mis võivad parandada sotsiaaldialogi toimimist tervikuna.

Veelgi olulisemana saab projekti tulemusi kasutada nende valdkondade tuvastamiseks, mis moodustavad toimimises kõige olulisema erinevuse riigiti ja need alad, kus pingutused ei pruugi anda investeeritud rahast ja pingutustest hoolimata parimaid tulemusi. Nende küsimustega tegeletakse allpool.

## 2. Struktuurid ja käitumine või praktilise efektiivsuse vahendid

Raporti põhiosas olev analüüs eristab kahte tüüpi tegevusi – neid mis on seotud struktuuri ja käitumise parandamisega ja neid, mis on seotud efektiivsuse organiseerimisega. Raportis käsitletud tegevuste peakirjade meeldetuletus on allpool;

Sotsiaaldialogi toimimine riigis	Ressursside leidmine ja organiseerimine Euroopa tasemel mõju avaldamiseks
Kolmepoolsuse mõju.	Rahalised ja materiaalsed ressursid.
Valitsuse roll.	Inimeste kvaliteet ja kvantiteet.
Sotsiaalpartnerite paljususe haldamine (struktuuriline).	Organisatsioonide vaheline ja organisatsiooni sisene suhtlemine ja koostöö.
Konfliktist usalduse, lugupidamise ja koos töötamiseni.	EL-i ja riiklike agendade sobitamine.
Esindamise probleemid ja mõju kollektiivsetele läbirääkimise süsteemidele.	Koostöö teiste riikidega.

Raporti põhiosa pakub välja neli peamist hüpoteesi.

1. Riigi osalemine Euroopa sotsiaaldialogis on otseselt seotud sotsiaaldialogi efektiivsusega riiklikul tasemel;
2. On kaks fundamentaalset riikliku toimimise takistust – need, mis on seotud fundamentaalsete struktuuride ja käitumiste probleemidega ja need, mis on seotud ressursside leidmise ja organiseerimisega;
3. Riigid ei eristu teadlikult kahte tüüpi küsimuste vahel ja oma tegevusplaanides kalduvad nad keskenduma praktilistele tegevustele, mis on seotud ressursside leidmise ja organiseerimisega;
4. Juhul kui fundamentaalsed küsimused, mis on seotud struktuuride ja käitumistega, ei ole suunatud, on praktiliste ressursside leidmise ja organiseerimisega seotud investeeringute tuleml oluliselt väiksem, kui see peaks olema.

Mida soovitab see osalevatele riikidele ja võib-olla ka teistele väljaspool näiteid olevatele riikidele, on see, et sotsiaaldialog toimib palju efektiivsemalt seal, kus on tegevuste hierarhia. Mõned riigid peavad keskenduma struktuurilistele ja käitumisega seotud küsimustele, samas teised saavad kasu efektiivsuse parandamisega seotud tegevustest.

### 3. Koos töötamise muutmise harjumuseks

Osalevast grupist välja jäävates Euroopa riikides on ajaloolised riiklike ja sektorite sotsiaaldialogi süsteemid sisse seatud pikka aega tagasi, et tegeleda küsimustega, mis on fundamentaalse tähtsusega töötajatele ja ettevõtetele. Tihti põhineb see mitme tööandjaga kollektiivläbirääkimistele. Aja jooksul on koos töötamise harjumus parandanud suhteid ja sotsiaalpartnerid on saanud selgeks kõige efektiivsemad viisid, kuidas rakendada mis tahes kokkuleppeid või kooskõlastusi, mida nad on saavutanud. Mõnikord teevad nad seda iseseisvalt, mõnikord valitsuse abiga.

Osalevates riikides on palju väiksem koos töötamise kogemus ja nende kogemuse saamise võimalusi on piiranud kaks faktorit. Esmalt, riikide valitsused kalduvad kontrollima töajouturu poliitika agendat, kas siis läbi tugevate reguleerivate või tugevate dereguleerivate doktriinide. Teiseks, töötasu seadmise kokkulepped kalduvad olema detsentraliseeritud lähenemisega.

Kui sotsiaalpartnerid on üles ehitatud kindlad suhted, peavad nad leidma hoolimata nendest takistustest tööajoutupoliitika agendas koha, kus nad saavad koos töötada. Projekti ajal on see võimalus esinenud kolmes vormis;

- ✧ Vajaduses osaleda liitumisjärgselt Euroopa sotsiaaldialogis;
- ✧ Asjakohaste Euroopa tasemel prioriteetide esinemises väljaspool traditsioonilist tööseaduse piire. Nende hulka kuuluvad Lissaboni strateegia ja kõige värskemana reageerimine finantskriisile;
- ✧ Euroopa fondide kättesaadavuses, mis võimaldab sotsiaalpartneritel võtta ette olulistel aladel ühisalgatusi.

Nende võimaluste kasutamine, kus iganes nad ei esine, on sotsiaaldialogi efektiivsuse arenemise seisukohalt kriitilise tähtsusega.

### 4. Harjumine piiratud ressursidega

Materjalide ja inimressursside puudust on sageli toodud esile kui takistust osalemaks veelgi aktiivsemalt Euroopa sotsiaaldialogis. Ei ole kahtlustki, et sotsiaalpartnerite organisatsioonid kannatavad terava töökoormuse ja ressurside kokkusobimatuse all.

Otsides lahendusi, kaldusid osalevad riigid seostama oma rikkamate riikide suhtelist edu nende materiaalse rikkusega. See ei pruugi olla asjaga seotud, kuid on selge, et vähemalt lähitulevikus kannatavad enamuse EL-i sotsiaalpartnerite organisatsioonid suurenenud rahaliste raskuste all. Lühidalt öeldes tähendab see seda, et sotsiaalpartnerid peavad maksimeerima mis tahes piiratud võimalusi, mis võivad kerkida üles täiendava sissetuleku kindlustamisel, samas peavad nad endale tunnistama, et nad peavad olema piiratud ressurside haldamisel efektiivsemad. Seega on kaalumist vajavad teemadeks:

- ✧ Investeeringud olemasoleva meeskonna koolituse ja arendamise ja kui tekivad võimalused, palgata uusi ja asendusliikmeid, tunnistades seda, et need pakuvad haruldast ja väärtuslikku võimalust parandada üldist organisatsiooni mõõdet.
- ✧ Selgete prioriteetide seadmine tegevustele, mis tasakaalustavad ja sobitavad Euroopa ja riiklike prioriteetide ja keskendumine nendele küsimustele, mis on kõige olulisemad;
- ✧ Kootöö sotsiaalpartnerite tütarorganisatsioonidega riigis tagamaks, et niigi piiratud ressursse ei kasutataks ebamajanduslikult dubleerivalt või düsfunktsionaalsetes tegevustes;
- ✧ Väliste projektide leidmine, mis joonduksid riiklike prioriteetidega ja nende kasutamine nii sotsiaalpartnerite organisatsioonide sees ja vahel meeskonna arendamise ja kooperatiivselt töötamise harjumuse arendamise toetamiseks.



## 5. Ühise mõtlemise kasud

Üks kõige olulisemaid projekti õpetunde on olnud kombineeritud positiivne mõju mitmetele erinevate organisatsioonide poolt algatatud paralleelsetele tegevustele.

- i) Projekt ise sundis riiklike sotsiaalpartnereid kulutama „kvaliteetega”, et mõelda, kuidas nad koos töötavad ja leida tegevusi, mida nad saaksid ette võtta;
- ii) Projekti seminaride vahel leidsid ja rakendasid Euroopa sotsiaalpartnerid õigeaegseid tegevusi, et arendada toetavaid vahendeid abistamiseks soovi avaldanud sotsiaalpartnereid tegema õigeid asju, ja hoidsid projekti päevakorral kõikides osalevates riikides. See hõlmas koolituste ja mentorite skeeme, et tugevdada pühendunud meeskonna oskusi ja motivatsiooni;
- iii) Euroopa sotsiaalpartnerite agenda progressiivne arenemine on suurendanud koorelatsiooni Euroopa ja riiklike prioriteetide vahel;
- iv) Projektiga seotud ressursside kättesaadavus on teinud sageli ka teravate rahaliste takistustega vaevlevatele sotsiaalpartneritele võimalikuks võtta ette kohalikke, riiklike ja riikideüleseid projekte, mis viib tööjõupoliitika agenda uutele aladele ja loob koos töötamise harjumuse.

Kuna ühismõtlemine heade kavatsustega tegutsejate vahel ei ole juhtunud kogemata, on näiteid, kus investeringud on põhjustatud tegevuste dubleerimist. Tulevikku vaadates, need, kes on huvitatud sotsiaaldialogi arendamisest, on edukad töötades täiendavate projektidega, mis annavad ettekuulsetult suurenevat kasu.

Lisaks praegustele tööplaanidele, valdkonnad, mida peaks tulevaseks rahastamiseks kaaluma on:

- ✧ Projektid, mis on spetsiaalselt suunatud autonoomse sotsiaaldialogi struktuuriliste takistuste leidmiseks ja lahendamiseks kindlates riikides. See võib hõlmata riiklike valitsuste rakendamist, et luua veelgi positiivsem keskkond;
- ✧ Projektid, mis abistavad sotsiaalpartnerite organisatioone jätkusuutlike keskmise pikkusega tegevusplaanide loomisel ja rakendamisel, mis võimaldab neil piiratud ressurssidega maksimeerida nende potentsiaalset mõju.

Kokkuvõtteks, see on olnud pikk ja keeruline projekt, mis hõlmas suurel hulgal aega, ressursse ja pingutusi nii Euroopa kui ka riikide tasemel. Need ressursid on vabatahtlikult antud ja enamjaolt on sotsiaalpartnerid need positiivselt protsessi kaasanud.

On selge, et sotsiaalpartnerite valmisolek ja võimekus töötada riiklikul ja Euroopa tasemel autonoomsel viisil on paranenud. Samuti on selge, et progress on riigiti erinev ja palju tööd tuleb veel teha. Edasiliikumiseks tuleb tugevdada initsiatiivide ehitamise võimekust ja seda tuleb teha hästi koordineeritud viisil ja suunata täpselt sotsiaalpartnerite vajadustele.

