



### **NOTE**

The current translation includes only the following parts of the “Employability web based tool”:

- . good practices (within the sugar industry and outside the sugar industry)
- . success factors and recommendations (internal-external)
- . skills and competencies.

For other parts, like the “Context, Foreword, Definition, Lexicon” please refer to the English official version.

Regarding the “*Financial resources identified*” the interactive links present in the English version allow access to the specific Polish websites.

This translation was achieved with the support of the intertrade social partners (ETUC and BusinessEurope) through the “Integrated Programme of the European Social Dialogue 2009-2011 Translation Fund of joint texts agreed by the European social partners”

It was checked and finalized by the European sugar industry.

The English, French and German versions should be considered as the official versions.

# **Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji**



26 lutego 2010 r.



Projekt finansowany ze środków Komisji Europejskiej  
VS/2008/0463



## Spis treści

<b>Kontekst</b> .....	5
<b>Przedmowa</b> .....	7
<b>Definicja</b> .....	9
<b>Dobre praktyki</b> .....	11
• Wstęp.....	12
<b>Dobre praktyki spoza sektora cukrowniczego</b>	
• Sodie .....	15
• Grupy pracodawców .....	17
• K4I Knowledge for Innovation .....	20
• Danone — Evoluance .....	25
• Futurum .....	29
<b>Dobre praktyki wewnątrz sektora cukrowniczego</b>	
• Austria.....	33
• Francja .....	35
• Niemcy .....	39
• Włochy .....	41
• Polska.....	45
• Hiszpania .....	48
• Wielka Brytania .....	50
<b>Czynniki sukcesu i poprawa zdolności do zatrudnienia</b> .....	54
• Wstęp.....	55
<b>Czynniki sukcesu/poprawa zdolności do zatrudnienia</b> <b>Przykłady w przemyśle cukrowniczym</b> .....	56
<b>Czynniki sukcesu/poprawa zdolności do zatrudnienia</b> <b>Przykłady spoza przemysłu cukrowniczego</b> .....	61
<b>Zalecenia</b> .....	64
<b>Identyfikacja umiejętności</b> .....	70
• Umiejętności pożądane w przemyśle cukrowniczym .....	71
• Umiejętności, które mogą być przydatne w przyszłości.....	76
• Umiejętności typowe dla różnych branż i sektorów ekonomicznych .....	77
<b>Określone zasoby finansowe</b> .....	82
• Fundusze Strukturalne i Fundusz Spójności 2000-2006 .....	82
• Fundusze Strukturalne 2007-2013.....	90
• Rozwój obszarów wiejskich.....	91
• Informacje lokalne: karty danych dla poszczególnych krajów.....	93
- Austria .....	94

- Belgia .....	97
- Bułgaria .....	103
- Republika Czeska .....	106
- Dania .....	111
- Finlandia .....	114
- Francja .....	117
- Niemcy .....	122
- Grecja .....	128
- Węgry .....	131
- Włochy .....	136
- Litwa .....	141
- Polska .....	144
- Portugalia .....	152
- Rumunia .....	157
- Słowacja .....	160
- Hiszpania .....	163
- Szwecja .....	168
- Holandia .....	171
- Wielka Brytania .....	175
<b>Słownik .....</b>	<b>178</b>

## Context

Almost half of Europe's sugar factories have closed and almost 16,500 direct jobs have been lost since the reform of the sugar regime began in 2006.

At the plenary session of their Sectoral Social Dialogue Committee in February 2008, the social partners in the sugar industry acknowledged that, given the reform of the sugar regime and industrial change, workers could no longer be guaranteed long-term employment in the same company. They therefore decided to undertake jointly a project aimed at improving employability.

The work was carried out under standard 7 of the Code of Conduct, which stipulates that "In case of restructuring (...) the sugar industry acts in a socially responsible way. Steps are taken to improve the employability of employees." This joint initiative also ties in with standard 2 of the Code of Conduct, on Education, Vocational and Lifelong Training.

The "employability" project was launched in December 2008 with financial support from the European Commission. The initial results of this work were presented to the European Commission at a conference held on 28 October 2009.

The project has led to the creation of a specific, practical web-based tool that is accessible on the joint website [www.eurosugar.org](http://www.eurosugar.org). These online materials provide the social partners with an interactive toolbox covering the following aspects:

- a definition of the concept of employability
- good practices both within and outside of the sugar industry, along with success factors
- an analysis of the skills required in the sugar industry, the skills that look like to develop and the skills common to different trades
- information on possible sources of funding for projects at European and national level.

This last section complements the Practical Guide to the Structural Funds, placed on the website [eurosugar.org](http://www.eurosugar.org) in 2006. The information about the European Union's financial perspectives for the period 2007-2013 has been updated (<http://www.eurosugar.org/en/guide.html>).

There is also a detailed lexicon explaining in various languages the meaning given to several terms used in this project concerning the concept of employability.

To carry out this project, the EFFAT and CEFS secretariats had the backing of an "employability" steering committee comprising experts

from their member organisations and chaired by Jean Pierre Pinasseau and Thomas Buder. The members of the group made a major contribution to the success of this initiative, thanks to their active participation throughout the project's 15-month lifespan.

The steering committee in turn received assistance from the Observatoire social européen for certain parts of the project. The work of the OSE, led by Anne Peeters and Claude Larsimont, involved in particular the identification of good practices, the section on financing, the coordination of translations and the formatting of the report's three language versions.

The members of the working group are:

Austria	Thomas BUDER (GMTN-PROGE)
Czech Republic	Richard VIT (Agrana)
France	Jean-Pierre PINASSEAU (S.N.F.S.), Régis DEGOUY and Jean-Michel DESMECHT (FGA-CFDT)
Germany	Norbert KAILICH (Südzucker)
Italy	Giorgio SANDULLI (Unionzucchero)
Poland	Stanisław LUBAŃ and Tomasz WIRKUS (Solidarnosc), Tomasz OLENDEREK (Polski Cukier)
Spain	Alberto SANCHEZ (Azucarera Ebro), Teresa LUIZ-RUIZ (AGFAE) Alberto DE FRUTOS (FTA-UGT), Félix FEO CASARES, Felix GONZALEZ DEL VAL and Montserrat SAGARRA FITÒ (CC.OO)
United Kingdom	Floyd MAJOR (Unite)

EFFAT Secretariat: contact Eric DRESIN ([e.dresin@effat.org](mailto:e.dresin@effat.org))

CEFS Secretariat: contact Dominique LUND ([lund@cefs.org](mailto:lund@cefs.org))

Foreword

Since the beginning of the reform of the sugar regime in 2006 and within the context of the globalisation of the economy, companies and employees in the sugar industry have been confronted - in four years - with the closure of about a half of the factories in the sector, leading so far to the loss of 16,500 direct jobs. In a spirit of anticipation and adaptation to change, following the creation in 2006 with the support of the Commission of a practical guide to using the structural funds, they decided in 2008 to implement a project aimed at improving employability in their sector.

Observing that it was no longer possible to guarantee an employee a long-term job in the same company, and within the spirit of the CSR Code of Conduct signed in 2003, the social partners have endeavoured to open up avenues of reflection on the basis of an in-depth and systematic analysis of different factors connected with employability: examples of good internal and external practices, success factors, skills currently required and skills to be developed, common to different trades, and financing possibilities.

This working tool, presented in a concrete and pragmatic manner in the form of interactive computerised pages, will be accessible to all the players concerned on the joint site of the European social partners in the sugar industry "eurosugar.org" as from March 2010. Conceived as an instrument of shared dynamic reflection, it is intended to serve as a source of inspiration to favour adaptation to a constantly changing industrial environment and will be regularly updated.

Further to the 2008 Communication entitled "New Skills for New Jobs" and the awareness-raising efforts made to promote anticipation, the Commission warmly welcomes the initiative of the sugar industry's social partners and their proactive response to the challenge of constantly adapting to change.



Jean-François LEBRUN  
Head of Unit "Working Conditions and & Adaptation to Change"  
Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion  
European Commission





## Definition

Employability is the capability of an employee to competently exercise one or more functions within the employing company, within a different company in the sector, or to have access to potential opportunities in the labor market throughout her/his life.

In a responsible spirit of anticipation and adaptation to change, the social partners recommend taking all necessary initiatives to improve the individual skills and performance of employees, and thus their employability according to the CSR Code of Conduct in the sugar industry signed in 2003 (standards 2 & 7). The responsibility of developing this global approach will be jointly assumed by the employers and the employees.

Since the Code of Conduct on Corporate Social Responsibility is the tool of a lively and dynamic process, the progress on employability will regularly be assessed by the social partners within the frame of the CSR implementation report, with an annual update of the relevant examples of good practice.



## **Dobre praktyki**

## **Wstęp**

Wymieniono osiem przykładów dobrych praktyk stosowanych w przemyśle cukrowniczym (lub w przemyśle rolno-spożywczym). Każdy z tych przykładów – w całym swym zróżnicowaniu – ilustruje jeden z typów odpowiedzi na pytanie o zatrudnialność w kontekście różnych podejść widocznych tak na poziomie danego kraju, jak i indywidualnego przedsiębiorstwa. Każdy z nich przyczynia się również w pewien sposób do ogólnego pojmowania zatrudnialności. Przykłady te są elementami dynamicznymi w omawianym procesie myślowym, dlatego należy je stale aktualizować i traktować jako źródło inspiracji i wymiany najlepszych praktyk.

Analizie poddano również pięć przykładów spoza sektora cukrowniczego, które miały wpływ na kształtowanie procesu myślowego. Nie rozpatrując tematu zbyt szczegółowo, chcielibyśmy zaproponować kilka dalszych sposobów, które mogą mieć znaczenie w tym dynamicznym i ewoluującym procesie.

**Dobre praktyki spoza  
sektora cukrowniczego**



## **SODIE**

<b>MIEJSCE</b>	Belgia i północna Francja
<b>SEKTOR</b>	Wszystkie sektory
<b>KONTEKST</b>	<p>SODIE jest strukturą stworzoną przez koncern stalowy USINOR, działającą w kontekście działań restrukturyzacyjnych, które doprowadziły do powstania firmy ARCELOR przekształconej w wyniku fuzji-przejęcia w koncern ARCELORMITTAL. SODIE uczestniczy w działaniach restrukturyzacyjnych podejmowanych w centrach przemysłowych w celu ich rewitalizacji, zapewniając pomoc wybranym małym i średnim przedsiębiorstwom.</p>
<b>PROJEKT</b>	<p><b>Cele</b> Rewitalizacja i restrukturyzacja centrów ekonomicznych</p> <p><b>Wdrażanie</b> W latach 90. XX wieku SODIE zrealizowała kilka projektów nakierowanych na rewitalizację centrów produkcji stali we Francji. Decyzja o zaprzestaniu obróbki plastycznej na gorąco w regionie Liège zmotywowała firmę ARCELOR, przekształconą później w ARCELORMittal, do zainicjowania podobnego projektu w Belgii. Powołano zespół inżynierów biznesowych w celu zapewnienia wsparcia założycielom lub dyrektorom przedsiębiorstw, pracownikom danej firmy, jak również osobom z nimi niezwiązanym.</p> <p>W 2004 r. zespół podjął się utworzenia 2700 miejsc pracy w ciągu pięciu lat, czyli dokładnie tylu, o ile zmniejszono zatrudnienie w przemyśle stalowym. Pomoc obejmowała pożyczkę finansową na korzystnych warunkach i stałej stopie oprocentowania przez okres od 5 do 7 lat i wsparcie przy tworzeniu i formalizowaniu business planu. Ponadto SODIE oferowała pomoc potencjalnym przedsiębiorcom w znajdowaniu dostępnych możliwości finansowania oraz monitorowała działalność danej firmy od momentu jej założenia. Dostępne fundusze pochodziły z funduszy koncernu ARCELORMittal. Nowe małe lub średnie przedsiębiorstwo podpisywało kontrakt z SODIE, określając liczbę stanowisk pracy, które chciało utworzyć w ciągu pięciu lat.</p> <p>Projekt monitorowany jest przez związki zawodowe, które regularnie uczestniczą w zebraniach z kierownictwem SODIE.</p>
<b>WYNIKI</b>	<p><b>Wyniki jakościowe</b> W regionie Liège powstało kilkadziesiąt przedsiębiorstw działających w wielu sektorach. Wsparcie SODIE postrzegane jest przez innych potencjalnych partnerów przedsiębiorstwa, takich jak banki czy firmy inwestycyjne, jako cecha jakości firmy.</p> <p><b>Wyniki ilościowe</b> Na dzień 1 kwietnia 2009 r. zaplanowano utworzenie 2283 miejsc pracy</p> <p><b>Zawody i umiejętności objęte programem</b> Wszystkie zawody, umiejętności i wszystkie sektory</p>

---

**CZYNNIKI  
SUKCESU**

- Kontynuacja w kontekście dialogu społecznego firmy ARCELORMittal
- Profesjonalna pomoc w tworzeniu biznes planów i kilkuletnie wsparcie
- Zależne od utworzenia nowych miejsc pracy.

---

**KONTAKT**

Philippe Falla  
Rue Sainte-Marie, 5  
BE-4000 Liege  
Tel: +32 (0)4 224 65 37  
[www.sodie.be](http://www.sodie.be)



## GRUPY PRACODAWCÓW

**DATA I MIEJSCE**  
Francja 1985  
Belgia 2000  
Niemcy 2005

---

**SEKTOR** **Wszystkie sektory, choć wiele praktyk pochodzi z przemysłu spożywczego**

---

**KONTEKST** W pierwszych latach XXI w. w wielu sektorach zaobserwowano zwiększoną potrzebę pracy sezonowej. Wahania te dotknęły szczególnie przemysł spożywczy. Zaistniała potrzeba zatrudniania nisko wykwalifikowanych bądź niewykwalifikowanych pracowników, posiadających jednakże takie umiejętności, które można było wykorzystywać w różnych rodzajach działalności, np. zasady bezpieczeństwa i higieny pracy obowiązujące w zainteresowanych przedsiębiorstwach. Na wdrożenie projektów we Francji i w Belgii (w zależności od ustaleń dla danego kraju) pozyskano pomoc z Europejskiego Funduszu Społecznego.

---

**PROJEKT**

**1. Definicja:**  
Grupa pracodawców (GP) to spółka utworzona przez inne spółki, których wyłącznym celem jest udostępnianie pracowników innym członkom grupy.  
Spółka zamierza sprostać wymaganiom umiejętnościowym pojawiającym się w kontekście pracy tymczasowej w przypadku pracowników posiadających stałe zatrudnienie.

**2. Forma prawna:**

W Belgii Grupę pracodawców reprezentuje Zgrupowanie Interesów Gospodarczych (ZIG) działające na zasadzie non-profit.

We Francji GP może być reprezentowana przez Stowarzyszenie (ustawa 1901) lub tzw. „SCOP” (pracowniczą spółdzielnię produkcyjną).

Grupy pracodawców powstają obecnie także w Niemczech.

Należy zauważyć, że ZIG jest formą prawną najlepiej dostosowaną do kontekstu europejskiego, ponieważ wywodzi się bezpośrednio z europejskiego prawodawstwa (Europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych). Narzędzie to umożliwia łatwe tworzenie grup pracodawców działających na pograniczu branż.

**3. Cele**

- Zastąpienie miejsc pracy tymczasowej stanowiskami pełnoetatowymi
- Uniknięcie zwolnień poprzez wymianę pracowników
- Zredukowanie zbędnej pracy niezadeklarowanej poprzez dostosowanie się do rzeczywistych potrzeb firmy
- Przewyciężenie niepokojów bardzo małych firm podczas rekrutowania pierwszych pracowników, ponieważ pracodawcą jest grupa pracodawców
- Optymalizacja zarządzania czasem pracowników tymczasowych
- Walidacja umiejętności pracowniczych w spółkach należących do grupy pracodawców.

**4. Projekt**

- Uniknięcie licznych zwolnień poprzez użyczenie pracowników firmom borykającym się ze zbyt małą ilością pracowników lub potrzebą

---

„funkcji krytycznych”.

- Wymiana pracowników w całym sektorze rolno-spożywczym, który – w przeciwieństwie do sektora cukrowniczego – nie odnotowuje ogólnej redukcji etatów.
- Wymiana materiałów szkoleniowych.

---

## WYNIKI

- Identyfikacja i wymiana umiejętności na obszarze lokalnym
- Rozpowszechnianie i propagowanie dobrych praktyk
- Większe bezpieczeństwo pracowników

**Z jednej strony** pracownik ma zagwarantowaną pracę przez cały rok dzięki pracy w więcej niż jednej firmie i uzyskuje przywileje wypływające ze stałego zatrudnienia (Belgia).

Szkolenia przeprowadzane są wspólnie dla wszystkich członków grupy, a zatrudnialność poprawia się dzięki zróżnicowaniu profesjonalnego doświadczenia i walidacji umiejętności pracowników wewnątrz grupy pracodawców.

**Z drugiej strony** poziom zatrudniania personelu jest dostosowany do potrzeb firmy. Utrzymanie pracowników w firmie jest znacznie większe.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa

- Idealne dostosowanie poziomu zatrudnienia pracowników do rzeczywistych potrzeb firmy
- Utrzymanie pracowników tymczasowych dzięki stałym kontraktom
- Brak dodatkowych formalności; tylko faktury
- Oszczędność czasu i kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników
- Optymalne wykorzystanie szkoleń dla pracowników.

### Korzyści dla pracowników

- Umowy o pracę na pełen etat
- Zatrudnialność oparta na zdobytym doświadczeniu
- Bezpieczeństwo utrzymania miejsca pracy w związku z mniejszą podatnością na spadek obrotów danej firmy. Przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników produkują zupełnie inne wyroby.
- Brak ryzyka bycia skierowanym do prac niepewnych, jak w przypadku osób powracających do pracy
- Przedsiębiorstwo staje się częścią sieci, co może mieć kluczowe znaczenie dla jego rozwoju. Doświadczenie pokazuje, że partnerzy skupieni w grupach pracodawców nawiązują rzeczywistą współpracę.

Pracownicy korzystają z większego nakładu pracy niż przy zatrudnieniu przez jedną firmę. W przypadku mniejszej ilości zleceń w danym przedsiębiorstwie rosną koszty utrzymania pracowników, co w efekcie prowadzi do ich zwolnienia. Sytuacja taka nie ma miejsca w grupach pracodawców z uwagi na różne profile działalności firm członkowskich, dzięki czemu firmy te nie doświadczają jednoczesnego zmniejszenia aktywności.

### **Analiza przypadku: Jobiris** (od 2001 r.)

Pierwsza grupa pracodawców została stworzona w 2001 r. w Brukseli przez cztery średnie przedsiębiorstwa z sektora rolno-spożywczego:

---

- Allmasse SA, producent marcepana
- Debaileul SA, firma zajmująca się wyrobami cukierniczymi i eksportem ciast mrożonych
- Didden SA, producent sosów i przypraw
- Liobel SA, producent herbatników używanych w lodach.

Spółki te przyjęły zasadę podziału czasu pracy jednego pracownika pomiędzy siebie przez okres jednego roku. W następnym roku Grupa pracodawców zatrudniła czterech kolejnych pracowników.

Znaczna zmiana nastąpiła pod koniec roku 2004, po rozszerzeniu grupy o dwie większe firmy: Viangros i Leonidas.

Dyrektorzy ds. zasobów ludzkich tych spółek podjęli decyzję o dołączeniu do Grupy pracodawców po przeanalizowaniu różnych elastycznych opcji i praktyk zatrudniania, w tym pracy tymczasowej, którą *de facto* nadal wykorzystują. Dzięki zrzeczeniu w GP obie firmy zarejestrowały znaczne oszczędności w wyniku utrzymania personelu tymczasowego zgodnie z sezonowym zapotrzebowaniem firmy. W efekcie siła robocza wzrosła do 32 osób.

W 2007 r. do Grupy pracodawców dołączyły trzy nowe spółki, zwiększając liczbę członków grupy do dziewięciu.

---

#### **CZYNNIKI SUKCESU**

Zaangażowanie sektora w działalność w szerszym zakresie sektoralnym stymuluje przenoszenie umiejętności.

Wyraźne **różnice sezonowe** w sektorze rolno-spożywczym ułatwiają tworzenie grup pracodawców, co czyni sektor idealnym dla tego typu rozwiązań.

Wcześniejsze **negocjacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami**.

Pracownicy zwiększają swoją zdolność do zatrudnienia dzięki różnorodnemu doświadczeniu zdobytemu w spółkach należących do Grupy pracodawców.

Zrzeszenie w grupie wpływa na zwiększenie nakładu pracy w porównaniu z ilością zleceń w jednej firmie, która w czasie kryzysu redukuje etaty pracowników o niskich kompetencjach.

---

#### **KONTAKT**

[www.crge.com](http://www.crge.com)  
[claudelarsimont@skynet.be](mailto:claudelarsimont@skynet.be)

## K4I - KNOWLEDGE FOR INNOVATION

<b>MIEJSCE</b>	Wielka Brytania
<b>SEKTOR</b>	Przemysł włókienniczy
<b>KONTEKST</b>	<p>Przemysł włókienniczy jest 9. co do wielkości sektorem w Wielkiej Brytanii osiągającym szacowany dochód roczny 48 miliardów funtów i zatrudniającym ok. 120 000 osób (w stosunku do 800 000 pod koniec lat 70. XX w.) w 11 000 przedsiębiorstwach.</p> <p>Branża ta pochłania jedynie ok. 6% całkowitych wydatków konsumentów, co jest najniższym odsetkiem w historii ostatnich lat. Główną przyczyną tak niskiego wyniku jest deflacja i ekspansja taniego importu: ceny znacznej części odzieży i obuwia są obecnie o wiele niższe niż na przełomie wieków, nie tylko w stosunku do zarobków, ale również pod względem ogólnym. Ponadto 90% kolekcji ubiorów pochodzi głównie z importu z Chin i Hong Kongu (ale także z Włoch, Turcji, Wietnamu i Bangladeszu). Wszystko to wpływa niewątpliwie na znaczne zmniejszenie bazy produkcyjnej w Wielkiej Brytanii (np. w latach 1999-2004 produkcja spadła o 30%) i utrzymywanie przemysłu jedynie z eksportu produktów luksusowych i projektanckich.</p> <p>Kryzys potęguje globalne dążenie do gospodarki opartej na wiedzy, przy jednoczesnym niedostatecznym inwestowaniu w nowy kapitał maszynowy, rozwojowy i inwestycyjny, a także stałe korzystanie z zewnętrznych źródeł produkcji odzieży.</p>
<b>PROJEKT</b>	<p><b>Cele</b></p> <p>Głównym celem projektu była pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom przemysłu włókienniczego w zrozumieniu możliwości wynikających z gospodarki opartej na wiedzy oraz wsparcie rozwoju ich zdolności innowacyjnych poprzez doskonalenie przyjętych przez nie praktyk pracy i technologii; kluczowymi aspektami projektu były zdolności przystosowawcze, zdolność do innowacji i dywersyfikacji na liczących się rynkach.</p> <p>Zadania obejmowały:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stworzenie zestawu oszczędnych, opartych na rozwiązaniach internetowych, materiałów szkoleniowych o wysokiej jakości, dostępnych dla wszystkich przedsiębiorstw branży włókienniczej i ich pracowników.</li><li>- Zagwarantowanie właścicielom małych i średnich przedsiębiorstw wyboru modułów szkoleń i możliwości nauki w czasie i miejscu dostosowanym do ich indywidualnych potrzeb, a także zapewnienie dostępu do szerokiej gamy materiałów.</li><li>- Pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom przemysłu włókienniczego w procesie wdrożeniowym dla nowoczesnych technologii.</li></ul> <p><b>Analiza projektu</b></p> <p><b>Wstęp</b></p> <p>Partnerstwo dla Rozwoju Wiedzy dla Innowacji (Knowledge for Innovation Development Partnership [K4i]) to inicjatywa finansowana z Europejskiego Funduszu Społecznego ze strumienia finansowania EQUAL, Runda 2, przeznaczanego na lata 2005-2008.</p>

Inicjatywa koncentrowała się na wyzwaniach związanych z możliwościami adaptacji i na problemach przemysłu tekstylnego o profilu technicznym w Anglii: celem inicjatywy była pomoc firmom i ich pracownikom w adaptacji do strukturalnej zmiany gospodarczej i w wykorzystywaniu technologii komputerowych i innych nowych technologii.

Powstanie tego projektu miało bezpośredni związek z wynikami pierwszej rundy projektu „TASK” Equal, która wykazała brak umiejętności z zakresu technologii informacyjnych, niski poziom edukacji w sektorze oraz słabe zrozumienie roli technologii informacyjnej. Ponadto z badania Skillfast przeprowadzonego w 2004 r. wynikało, że chociaż umiejętności techniczne mają strategiczne znaczenie dla małych i średnich firm w przemyśle tekstylnym, brakuje odpowiednich kursów technicznych i infrastruktury szkoleniowej.

Reasumując, pełny rozwój sektora wstrzymują:

1. bariery szkoleniowe związane z ograniczeniami czasowymi i kosztowymi
2. brak zaplecza na potrzeby wysoko wyspecjalizowanych szkoleń technicznych
3. brak infrastruktury szkoleniowej
4. niewielka pomoc uczelni wyższych dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie rozwoju innowacji

Projekt miał na celu znalezienie sposobów pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom branży włókienniczej w rozwijaniu ich zdolności innowacyjnych, tak aby mogły doskonalić obrane praktyki zawodowe i technologie oraz zaadaptować się i zdywersyfikować na liczących się rynkach.

### ***Strategia wdrożeniowa***

Projekt przeprowadzany był przez Centrum Innowacji Williama Lee – elitarny instytut edukacyjny ze Szkoły Tkanin i Papieru Uniwersytetu w Machesterze, charakteryzujący się ugruntowanym doświadczeniem w zakresie współpracy z licznymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami z Wielkiej Brytanii. Poza partnerami przemysłowymi w projekt zaangażowano firmę Skillfast UK, Radę Sektora ds. umiejętności związanych z modą i tekstyliami (the Sector Skills Council for Fashion and Textiles), Stoll UK Ltd. – agencję zajmującą się produkcją maszyn do szycia, firmę NWtexasnet promującą przemysł tekstylny o profilu technicznym w północno-zachodniej Anglii oraz DTI – krajowy departament ds. businessu, innowacji i umiejętności.

Aby wziąć udział w projekcie, firmy dołączały do Jednostki Innowacji w Przemysle (Industry Innovation Unit) lub do jednego z utworzonych klasterów, uzyskując automatyczny dostęp do wsparcia badawczego oraz mentoringu technologicznego. Rekrutacja firm odbyła się także przy okazji realizacji programu rozpowszechniania informacji.

Organizację czynności skierowanych na osiągnięcie tych celów powierzono dwóm powiązanim ze sobą zespołom, przy wsparciu trzeciej jednostki.

1. Jednostka ds. innowacji w przemyśle: celem tej jednostki była pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom w rozwinięciu
-

zdolności do innowacji. Czynności jednostki obejmowały podniesienie świadomości (związanej z nowymi możliwościami w gospodarce opartej na wiedzy), rozwój bazy danych firm o szczególnych kompetencjach technicznych w sektorze tekstylnym, rozwój grup lub „klasterów” o szczególnych profilach zainteresowań, przyjęcie modelu mentoringu (tzn. wielodyscyplinarnych grup zainicjowanych przez naukowców i małe i średnie przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych produktów), tworzenie nowych produktów, zarządzanie prawami własności intelektualnej i licencjami oraz generowanie przypadków do analizy.

2. Jednostka ds. zarządzania wiedzą: jednostka odpowiadała za rozwój Banku wiedzy – wirtualnej platformy szkoleniowej dla firm i pracowników.

Bank wiedzy ma na celu dostarczanie różnych materiałów szkoleniowych: materiały szkoleniowe dostępne w sieci mają zapewniać użytkownikowi dostęp do treści bez konieczności interakcji ze szkoleniowcami bądź managerami, natomiast nauka on-line ze wsparciem (supported online learning) obejmuje kontakt z trenerem, dialog z innymi studentami, wspólne działania i dostęp do dodatkowych zasobów i materiałów. Te dwie metody kierowane są zwykle do grupy studentów w ramach formalnej metody nauczania kursowego o szerokich perspektywach: przejrzystych celach nauczania i możliwości przeprowadzenia końcowej oceny szkolenia.

Kolejną opcją oferowaną przez Bank wiedzy jest „nieformalna nauka przez internet” (informal e-learning) w miejscu pracy: rozwiązanie to jest niezwykle użyteczne dla organizacji zgłębiających wiedzę, ponieważ jest dostosowane do indywidualnych wymagań danej osoby i pozwala na poszerzenie wiedzy na dany temat dzięki metodzie dostosowania czasowego („just-in-time”) i odpowiadania na pojawiające się w danym momencie potrzeby.

Aby udoskonalić rozwój Banku Internetowego, jednostka stworzyła użyteczne wyszukiwarki i zawsze postępowała w sposób przyjazny dla użytkownika.

3. Jednostka ds. równych możliwości: jednostka została stworzona, aby wspomóc integrację i rozwój zasad EQUAL (partnerstwo, innowacja, upełnomocnienie, transnarodowość, równe możliwości oraz mainstreaming) we wszystkich działaniach K4I: głównymi zadaniami była pomoc i doradztwo w pracach wdrożeniowych oraz monitorowanie przestrzegania zasad.

---

## WYNIKI

Główne osiągnięcia K4I:

- Zapewnienie wysokiego standardu bezpłatnej edukacji małym firmom nie będącym w stanie zainwestować w szkolenie personelu;
  - Umożliwienie pracownikom zarządzania metodami szkolenia i ich personalizacji, wraz z elastycznym dostępem do zasobów;
  - Zagwarantowanie stałej aktualizacji treści dla zapewnienia odpowiedniej celowości i relewancji szkolenia;
-

- Większe ukierunkowanie na innowacyjność dzięki dostępowi do najnowszych badań i pomysłów;
- Większa zdolność małych i średnich przedsiębiorstw z sektora włókienniczego do proponowania rozwiązań praktycznych;
- Wykorzystywanie Banku wiedzy przez studentów Uniwersytetu w Manchesterze do nauki o materiałach włókienniczych;
- Nawiązanie współpracy pomiędzy uczelniami i firmami dzięki przeprowadzanym seminariom ds. innowacji;
- Stworzenie długoterminowego partnerstwa lokalnego i międzynarodowego (jak w przypadku Learn2Innovate).

Aby jeszcze bardziej uwiarygodnić wyniki ogólne, można przeanalizować również wyniki uzyskane przez poszczególne jednostki:

1. Jednostka ds. innowacji w przemyśle:

- zrealizowała bogaty program uświadamiający, obejmujący uczestnictwo w konferencjach i seminariach;
- zebrała bazę danych 3834 firm przemysłu tekstylnego;
- zatrudniła i przeszkoliła mentorów ds. innowacji w celu zapewnienia małym firmom z branży tekstylnej wsparcia praktycznego;
- uczestniczyła w działaniach trzech klastrów zajmujących się rozwojem nowych produktów i obejmujących 23 firmy tworzące nowoczesne materiały do zastosowań medycznych, ochronnych oraz elektrycznych: pończocha kurczliwa Scan2knit („Scan2knit compression stocking”) okazała się najbardziej skuteczna w leczeniu owrzodzeń żylnych i została uznana przez magazyn „Future Material” za jedną z najdoskonalszych innowacji.

2. Jednostka ds. zarządzania wiedzą:

- stworzyła innowacyjny Bank wiedzy, skierowany zwłaszcza do przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego. Bank wykorzystuje najnowsze technologie sieciowe do prezentowania skomplikowanych informacji w przejrzysty i spójny sposób;
- firmy z branży tekstylnej mają zagwarantowany bezpłatny dostęp do materiałów, mimo że większość materiałów szkoleniowych jest bardzo droga;
- możliwość dostosowania planu nauczania do indywidualnych potrzeb każdej osoby, z wykorzystaniem metod interaktywnych;
- oprócz modułów nauczania stanowiących trzon Banku wiedzy, Bank zawiera ponadto kilka analiz przypadków oraz inne odpowiednie materiały. W skład modułów nauczania wchodzi moduły związane z produkcją materiałów (16 modułów), tekstyliami medycznymi (17 modułów), technologią informacyjną (5 modułów), tekstyliami technicznymi i gospodarką globalną (2 moduły) oraz równymi możliwościami (2 moduły).

3. Jednostka ds. równych zasad

Zadaniem jednostki było promowanie i monitorowanie integracji

---

---

zasad EQUAL poprzez udostępnianie warsztatu szkoleniowego opartego na zasadach EQUAL i zasadzie równych możliwości. Jednostka oferowała ponadto specjalistyczne porady w fazie wdrażania projektu, uczestnicząc w tworzeniu i pilotując dwa moduły on-line przy szkoleniu z zakresu równych możliwości.

W przyszłości inicjatywa mogłaby obejmować:

- Rozszerzenie treści szkoleniowych zawartych w Banku wiedzy;
- Dodanie nowych narzędzi oceny i indywidualizacji;
- Większe zaangażowanie w przemysł tekstylny.

---

**CZYNNIKI  
SUKCESU**

1. Wybór platformy sieciowej okazał się kluczem do sukcesu tego przedsięwzięcia.
2. Koncentracja na innowacji i podniesienie umiejętności jest ważnym krokiem potwierdzającym odcięcie się od przeszłości.
3. Nawiązanie partnerstwa pomiędzy instytucjami edukacji wyższej i aktorami z branży przemysłowej pozwoliło na uzyskanie pozytywnego i innowacyjnego podejścia do problemów.
4. Zaakceptowanie metody mentoringu w branżach objętych programem.
5. Rozwój partnerstwa transnarodowego umożliwiło przydatną wymianę doświadczeń i najlepszych praktych w celu zmierzenia się z problemami napotykanymi w sektorze.

---

**KONTAKT**

William Lee Innovation Centre  
The University of Manchester  
P.O. Box 88 Sackville Street  
GB-Manchester M60 1QD UK  
Tel. +44 (0) 161 306 5747  
[www.k4i.org.uk](http://www.k4i.org.uk)



## DANONE — EVOLUANCE

<b>MIEJSCE</b>	Francja
<b>SEKTOR</b>	Przemysł rolno-spożywczy
<b>KONTEKST</b>	<p><b>Przemysł spożywczy:</b> Przemysł spożywczy we Francji jest dziedziną osiągającą najwyższy dochód i przynoszącą największe korzyści dla krajowego bilansu handlowego. Przyczyną takiej sytuacji są ogromne inwestycje poczynione przez przedsiębiorstwa branży żywności i napojów w zakresie badań i rozwoju. Francja jest ponadto jednym ze światowych liderów w sektorze żywności funkcjonalnej.</p> <p>W czasie recesji francuski przemysł spożywczy nie odnotował znacznych problemów, uzyskując ogólne zwiększenie sprzedaży oraz nadwyżkę eksportu. Przedsiębiorstwa działające w sektorze spożywczym stale dostosowują swoje strategie, wykazując zdolność do przystosowania się do nowych przepisów i nowych zwyczajów żywieniowych.</p> <p>Sektor reprezentuje Krajowe Stowarzyszenie Przemysłu Spożywczego (ANIA - <i>Association Nationale des Industries Alimentaires</i>), składające się z 21 federacji lokalnych. Stowarzyszenie skupia ogółem 415 000 pracowników, a „branża cukrownicza” jest jedyną, w której dochodzi do redukcji etatów.</p> <p><b>Firma:</b> Koncern Danone to międzynarodowa firma z siedzibą w Paryżu, zajmująca czołową pozycję na świecie pod względem produkcji świeżych wyrobów mlecznych, wody, odżywek dla dzieci i niemowląt oraz odżywek stosowanych w medycynie. Danone zatrudnia ponad 80 000 osób we wszystkich krajach świata. Zadeklarowany dochód firmy w 2008 r. to ponad 15 miliardów euro.</p>
<b>PROJEKT</b>	<p><b>Cele jakościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Program Evolunce ma na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez umożliwianie im uzyskania różnych certyfikatów i dyplomów.</li><li>- Dwucelowość projektu można łatwo udowodnić: z jednej strony – podniesienie zdolności do zatrudnienia i rozwoju karier wewnątrz firmy, większa dbałość firmy o pracowników; z drugiej – zwiększenie kapitału ludzkiego i poszerzenie wiedzy w firmie celem ulepszenia globalnych osiągnięć ekonomicznych. Program posiada również odpowiednie podejście społeczne w związku z koncentracją na poprawie poziomu edukacji.</li><li>- Celem strategii jest przygotowanie pracowników na nadchodzącą zmiany technologiczne poprzez promowanie idei kształcenia ustawicznego, mobilności i zdolności do zatrudnienia, i wspieranie pracowników w dążeniu do uzyskania większej swobody, pewności siebie i odpowiedzialności.</li></ul> <p><b>Cele ilościowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prowadzono okresową aktualizację i przegląd celów ilościowych (przynajmniej raz w roku). W ramach celów edukacyjnych przewidziano wykwalfikowanie 750 pracowników w 2006 r. oraz 1000 pracowników w marcu 2008 r. Według prognoz rzeczywistych procedura szkoleniowa dla 2000 pracowników ma</li></ul>

- zakończyć się do roku 2012.
- Cele kompozycyjne dotyczące pierwszych uczestników szkolenia: 70% pracowników przemysłowych, 20% pracowników logistycznych, 10% pracowników administracji.
  - Zaangażowanie 40 zakładów w 6 firmach wchodzących w skład koncernu: 22 fabryki, 10 magazynów, 6 placów i 1 centrum badawcze.

### ***Dlaczego: elementy przyczyniające się do powstania programu***

Program Evoluance postrzegany jest jako część globalnej strategii koncernu dotyczącej zasobów ludzkich i szkoleń: program został zainicjowany w 2000 r. w trakcie tworzenia „RH Partnaire”, jednostki do zarządzania zasobami ludzkimi ze wspólnymi udziałami różnych firm, służącej pomocą francuskim firmom wchodzącym w skład korporacji. Jednostka koncentrowała się na poprawie zatrudnialności oraz zdolności indywidualnych i grupowych.

Spośród ok. 9000 pracowników zatrudnionych we Francji przez koncern Danone 40% nie otrzymało nowej matury (certyfikatu ukończenia szkoły średniej), a 9-10% nie potrafi pisać i czytać. Ponadto 43% zatrudnionych to osoby w wieku ponad 45 lat o niskich kwalifikacjach. Dlatego wydaje się, że inwestycje w formację wewnętrzną są potrzebne i pożądane.

### ***Kto i gdzie: populacja docelowa i ograniczenia geograficzne***

Program skierowany jest do personelu pięciu firm koncernu we Francji<sup>1</sup>. Ogółem, docelowa populacja obejmuje 8500 pracowników (w tym 6000 robotników, pracowników biurowych i pracowników nadzoru), z wyłączeniem kadry zarządzającej.

### ***Co: opis programu***

Program Evoluance pozwala pracownikom na uzyskanie różnych certyfikatów.

Głównym narzędziem do przeprowadzenia programu szkoleniowego jest VAE (Validation of Acquired Competences – Walidacja nabytych kompetencji), która zapewnia możliwość certyfikacji wiedzy i doświadczenia w postaci jednego z dyplomów krajowego systemu edukacji. Dzięki VAE pracownicy mogą zdobyć ponad 50 różnych dyplomów lub innych dyplomów wyższej edukacji technicznej (BTS - brevet de technicien supérieur).

Evoluance umożliwia również uzyskanie innych certyfikatów zawodowych czy technicznych, takich jak CFG (Certificat de Formation Générale), zmierzający do zwalczania analfabetyzmu oraz CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), certyfikat ustanowiony i uznawany w przemyśle spożywczym we Francji.

W programie widoczna jest jednak tendencja do poprawy kompetencji technicznych w celu uzyskania jeszcze lepszych możliwości sprostania

---

<sup>1</sup> The companies are: LU, DANONE FRANCE, DANONE EAUX FRANCE, BLEDIAN, DANONE VITAPOLE and Siège.

wyzwaniom technologicznym.

### ***Jak: strategia wdrożeniowa, wsparcie finansowe, rola partnerów społecznych***

Pierwsze porozumienie podpisane w październiku 2003 r. ustanowiło partnerstwo pomiędzy Danone, Agefafarią oraz francuskim Ministerstwem Edukacji.

Agefafia jest organizacją utworzoną w 1997 r., która zrzesza 29 związków zawodowych i stowarzyszeń pracodawców przemysłu rolnego i spożywczego. Organizacja ma na celu finansowanie profesjonalnych i edukacyjnych programów szkoleniowych, zapewniając wysoko wyspecjalizowaną pomoc: w programie Evolucje Agefafia zarządza administracją i finansami. Zapewnia ponadto możliwość uzyskania CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) – certyfikatu uznawanego w przemyśle spożywczym we Francji<sup>2</sup>.

Pomoc Ministerstwa Edukacji polega na ułatwianiu zdobywania certyfikatów naukowych i udostępnianiu inicjatyw GRETA (GRoupements d'ETAbissements) i DAVA (Dispositif Académique de Validation des Acquis). GRETA to krajowa sieć publicznych centrów edukacyjnych dla dorosłych, o szerokim zakresie terytorialnym: jej udział w programie Evolucje jest postrzegany jako bardzo znaczący przez Danone, jako że gwarantuje doskonałe wsparcie organizacyjne i praktyczne. DAVA jest siecią publiczną przeznaczoną do walidacji i certyfikacji czynności edukacyjnych i szkoleniowych, towarzyszącą pracownikom na drodze do walidacji osiągnięć.

Przedsięwzięciem Evolucje zarządza grupa złożona z koordynatora p. Laurence Kopelman (Danone), współpracownika ministerialnego p. Annie Lemoalle, koordynatora organizacji Agefafia p. Catherine Guyonnet przy udziale 30 specjalistów GRETA oraz 20 pracowników akademickich DAVA.

Ścieżka wiodąca do osiągnięcia kwalifikacji jest precyzyjnie rozplanowana dla poszczególnych etapów i obejmuje spotkania zarządzająco-konsultacyjne i informacyjne dla pracowników, a także – w stopniu szczególnym – rozmowy indywidualne w celu zidentyfikowania osobistego podejścia danych osób i wybrania odpowiedniego schematu działania.

Aby zwiększyć uczestnictwo pracowników w programie, wykorzystywane są liczne instrumenty perswazji, w tym spotkania z partnerami społecznymi, jak również reklama wewnętrzna.

### ***Kiedy: chronologia***

Program ruszył w 2003 r., po podjęciu decyzji przez koncern o wprowadzeniu dwuletniego programu skoncentrowanego na zatrudnialności, zwanego „Evolucje” (Ewolucja): w październiku 2003 r. Danone, Agefafia i francuskie Ministerstwo Edukacji podpisały trójstronną umowę o partnerstwie. Program został przeznaczony do aktualizacji i dalszego wdrażania w roku 2005 i 2007 na kolejne dwa lata

---

<sup>2</sup> For more information on CQP

[http://www.agefafia.info/agefafia.php?page=entreprise\\_demarches\\_pedagogiques\\_cqp.htm](http://www.agefafia.info/agefafia.php?page=entreprise_demarches_pedagogiques_cqp.htm)

(do końca 2009 r.).

---

**WYNIKI****Wyniki jakościowe:**

- Program zapewnił pracownikom szybkie uzyskanie dyplomów uznawanych wewnątrz i zewnątrz, zwiększenie ich osobistej, rodzinnej i społecznej akceptacji i pewności siebie; ponadto umożliwił rozwój nowych karier i możliwości mobilności.
- Pracodawcy chwalą większą dynamikę wiedzy wewnątrz grupy, co wpływa pozytywnie na rozwój innowacji i podejmowanie nowych wyzwań technologicznych; program promuje mobilność i pomaga w identyfikacji nieodkrytego potencjału pracowników.
- Ponadto „strategia towarzysząca” umożliwiła wprowadzenie planu firmy

---

zmierzającego do przyspieszenia strategii organizacyjnych, począwszy od kompetencji i umiejętności, które staną się powszechne w najbliższej przyszłości.

**Wyniki ilościowe:**

(listopad 2005 – koniec pierwszego etapu):

- 572 pracowników zdecydowało się zdobyć kwalifikacje,
- 114 pracowników (100%) uzyskało certyfikat CFG (Certyfikat przeszkolenia ogólnego),
- 368 pracowników (80%) uzyskało dyplom dzięki VAE (validation des acquis de l'expérience),
- 74 pracowników (100%) uzyskało certyfikat CQP (Certificate of professional qualification),
- 16 pracowników zaangażowało się w szkolenia laboratoryjne, certyfikowane przez koncern Danone.

(listopad 2007 – koniec drugiego etapu):

- 936 pracowników wzięło udział w programie,
- 90% kandydatów uczestniczących w VAE uzyskało dyplom,
- 100% kandydatów uzyskało certyfikat CFG (163 pracowników),
- 100% kandydatów uzyskało certyfikat CQP.

---

**CZYNNIKI  
SUKCESU**

- Do sukcesu przedsięwzięcia przyczyniło się wykorzystanie doświadczonego personelu z zasobów GRETA, DAVA i Agefaforii. Fundamentalnym czynnikiem sukcesu projektu jest podpisanie porozumienia trójstronnego.
- Podejście przyszłościowe pozwala stawiać czoła wyzwaniom technologicznym i organizacyjnym.
- Indywidualne i dostosowane do danych potrzeb podejście w stosunku do pracowników jest elementem przyczyniającym się do promowania przedsięwzięcia na szerszą skalę.
- Dwucelowość oraz odniesienie społeczne programu zapewniły korzyści tak dla pracowników, jak i koncernu.
- Ciągłe monitorowanie wyników pozwala na regularne aktualizowanie i dostosowywanie celów.
- Zaangażowanie partnerów społecznych gwarantuje stabilne środowisko oraz przejrzyste i jednolite podejście.

---

**KONTAKT**

Pani Laurence Kopelman

E-mail : [laurence.kopelman@rebond-rh.com](mailto:laurence.kopelman@rebond-rh.com)

## FUTURUM

<b>MIEJSCE</b>	Szwecja
<b>SEKTOR</b>	Usługi pocztowe
<b>KONTEKST</b>	<p>W 1993 r. Posten AB, operator krajowych usług pocztowych w Szwecji, rozpoczął liberalizację usług pocztowych, co doprowadziło do masowych zwolnień personelu o niskich i średnich umiejętnościach. Zaproponowany plan zwolnień jest jednym z ważniejszych planów w historii szwedzkich stosunków przemysłowych. W kontekście ugruntowanej tradycji dialogu społecznego już na początku lat 70. XX w. w Szwecji zaczęły istnieć połączone struktury pracodawca-pracownik mające na celu wspieranie pracowników podlegających zwolnieniom monitorowanym. Utworzono „Szwedzką radę wsparcia i pomocy dla osób zwolnionych z pracy” (Swedish Council of Redundancy Support – TRR), kierowaną zarówno przez organizacje pracodawców z sektora prywatnego, jak i związki zawodowe. W 1999 r. dla sektora usług pocztowych wprowadzono program Futurum. Prawie dziesięć lat po utworzeniu programu partnerzy społeczni oceniają go bardzo pozytywnie – 85% pracowników, którzy dołączyli do programu, znalazło pracę w ciągu dziesięciu miesięcy po odejściu z Posten AB.</p>
<b>PROJEKT</b>	<p><b>Cele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacja zwolnień monitorowanych i odpowiednich szkoleń dla pracowników szwedzkiej poczty, którzy zgodzili się opuścić pracę na akceptowalnych warunkach socjalnych.</li> <li>- Zachowanie wizerunku firmy Posten AC jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie.</li> </ul> <p><b>Wdrażanie</b></p> <p>Projekt Futurum jest autonomiczną strukturą o wspólnym zarządzaniu, stworzoną w 1999 r., a zatem sześć lat po rozpoczęciu liberalizacji usług pocztowych w Szwecji. Projekt powstał w kontekście redukcji zapotrzebowania na pracowników o niskich umiejętnościach, co doprowadziło do zamknięcia urzędów pocztowych i sortowni poczty. Program oparty jest na strukturze CRS oraz na wstępnym porozumieniu zbiorowym, według którego pracownicy wstępujący do programu, którego stają się pracownikami na okres przejściowy do 18 miesięcy, zachowują swoje zarobki i przywileje socjalne. Pracownicy objęci programem są efektywnie eliminowani z wykonywanych zadań po to, aby mogli aktywnie szukać nowej pracy, korzystając jednocześnie z porad i wsparcia trenera, i uczestnicząc w szkoleniach ufundowanych w całości przez Futurum. Posten AB we współpracy ze związkami zawodowymi stworzyła przewodnik objaśniający procedury i formalności niezbędne do uczestnictwa w programie. Uczestnictwo w programie jest dobrowolne. Do dnia dzisiejszego odnotowano wysoką stopę sukcesu (patrz wyniki).</p>
<b>WYNIKI</b>	<p><b>Wyniki jakościowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program jest największym planem zwolnień monitorowanych w historii szwedzkich stosunków handlowych. Partnerzy społeczni postrzegają go jako udany model zwolnień monitorowanych połączonych z programem szkoleń.</li> <li>- Większość osób objętych programem to kobiety o niskich</li> </ul>

umiejętnościach.

**Wyniki ilościowe**

- Prawie 85% uczestników programu znalazło pracę w ciągu dziesięciu miesięcy, a 15% w ciągu 18 miesięcy.

**Zawody i umiejętności objęte programem**

Zawody objęte programem to głównie stanowiska o niskim poziomie umiejętności (listonosze, osoby pracujące przy ladzie, sorterzy poczty). Szkolenie pozwoliło uczestnikom programu udoskonalić umiejętności.

---

**CZYNNIKI  
SUKCESU**

Powiązany aspekt pracodawca-pracownik oraz dialog społeczny to główne czynniki sukcesu. Elementem niezwykle pomocnym jest istnienie struktury trójstronnej, CRS. Komunikacja ustanowiona wspólnie w nawiązaniu do projektu to kolejny główny czynnik sukcesu.

---

**KONTAKT**

Anders Rosell  
Avtal och Villkor  
SE-105 00 Stockholm  
Tel.: +46 (0)8 781 11 47  
[www.posten.se](http://www.posten.se)

## **Dobre praktyki wewnątrz sektora cukrowniczego**





**DATA I MIEJSCE Agrana Zucker – zakład Hohenau – Austria  
2006 – 2009**

---

**PRZEDMIOT** Szkolenie zawodowe/fundacja ds. przekwalifikowań, stworzona przez firmę Agrana (Arbeitsstiftung Agrana)

Celem fundacji jest udzielanie różnego rodzaju wsparcia pracownikom zatrudnionym w zakładzie Agrana w Hohenau, którzy utracili swoje miejsca pracy, w zakresie: rozwoju umiejętności, szkoleń, znalezieniu nowych możliwości zatrudnienia lub nowej pracy, czy założeniu własnej działalności.

---

**KONTEKST** W związku z koniecznością redukcji kosztów w kontekście reformy reżimu cukrowniczego nastąpiło zamknięcie zakładu w Hohenau poprzedzone kampanią w 2005 r. Oprócz pracowników sezonowych zwolniono również 136 pracowników stałych. W ramach wynegocjowanego planu socjalnego kierownictwo i personel próbował znaleźć optymalne rozwiązania dla zwalnianych pracowników. Niektórym z nich udało się pozostać w firmie, natomiast inni skorzystali z wcześniejszej emerytury. Celem było zaoferowanie pozostałym pracownikom najlepszych możliwości szkolenia lub przeszkolenia, tak aby zoptymalizować ich szansę powrotu na rynek pracy.

---

**PROJEKT** W Austrii istnieje możliwość prawna pozwalająca na korzystanie z przywilejów dla bezrobotnych podczas odbywania szkoleń w okresie aż do 209 tygodni (Prawo dotyczące ubezpieczenia z tytułu bezrobocia – Art. 18-5). Można ją wykorzystać w przypadku, gdy firma, która zatrudniała dane osoby, stworzy instytucję odpowiedzialną za planowanie i wdrażanie rozwiązań o znaczeniu ekonomicznym. Instytucja ta musi być uznawana przez organizacje pracodawców i związków zawodowych upoważnionych do negocjowania kontraktów zbiorowych (Prawo dotyczące ubezpieczenia z tytułu bezrobocia – Art. 18-6).

W związku z powyższym, z inicjatywy działu odpowiedzialnego za rynek pracy w regionie Dolnej Austrii (Arbeitsmarktservice Niederösterreich) – instytucji charakteryzującej się dużym doświadczeniem w tworzeniu fundacji szkoleniowych dla przemysłu rolno-spożywczego oraz we współpracy z firmą Agrana stworzona została fundacja Agrana Hohenau ds. szkolenia/przeszkolenia.

Tym sposobem każdy z pracowników miał możliwość wyboru nowego kierunku kariery lub podjęcia kursu szkoleniowego lub przeszkoleniowego, albo też nowego rodzaju szkolenia. W tym okresie wypłacane były specjalne zapomogi dla bezrobotnych.

---

**WYNIKI** Plan socjalny został zakończony na początku 2006 r. Fundacja powstała w marcu 2006 r. Rejestracja pracowników przebiegała do grudnia 2006 r.

**Ilościowe**

Z 60 pracowników zainteresowanych programem przyjęto 49 osób z zamiarem udzielenia im pomocy i podniesienia ich kwalifikacji

---

	<p>zawodowych.</p> <p><b>Jakościowe</b> Wynikiem jest kierowanie ludzi na nowy rynek pracy w sposób bezpieczny z punktu widzenia społecznego, bez narażania zwłaszcza starszych pracowników przeważających w przemyśle cukrowniczym na tak ciężką zmianę. Stopa sukcesu w ramach fundacji stworzonej przez austriacką branżę spożywczą to ponad 90%. Dla dawnych pracowników zakładu w Hohenau zakłada się osiągnięcie podobnego wyniku.</p>
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<p>Finansowanie publiczne/prywatne. Współpraca pomiędzy regionem a firmą. Projekt przeprowadzany wspólnie i uznawany przez organizacje związków zawodowych i pracodawców. Istnienie i stosowanie prawa pozwalającego wykorzystywać przywileje dla bezrobotnych, a jednocześnie uczestniczyć w kursach szkoleniowych aż do 209 tygodni.</p>
<b>PRYZNANE ZASOBY</b>	<p>Koszty szkolenia obejmowały ok. 6000 euro i były pokrywane przez firmy i partnerów społecznych (przez fundację branży spożywczej). Ewentualne dodatkowe należności z tytułu bezrobocia będą pokryte z funduszy rządowych.</p>
<b>ZATRUDNIALNOŚĆ</b>	<p>Pracownicy przyjęci do programu mają lepsze możliwości udanego powrotu na rynek pracy. Jest to zwłaszcza korzystne dla osób, które pracowały przez długi czas w przemyśle cukrowniczym i które nie mogły pogodzić się ze zmianą.</p>
<b>KONTAKT</b>	<p>Gerhard ROBL <a href="mailto:Gerhard.robl@agrana.at">Gerhard.robl@agrana.at</a> Thomas BUDER <a href="mailto:Thomas.buder@agrana.at">Thomas.buder@agrana.at</a></p>

---

## DATA I MIEJSCE **OBSERVIA – Francja**

Data: od stycznia 2005 r., po podpisaniu porozumienia pomiędzy partnerami społecznymi w dniu 6 grudnia 2004 r.

## KONTEKST

Przed reformą branży produkcji cukru, która rozpoczęła się w 2007 r. w Europie, Francja była 8. co do wielkości producentem cukru, 2. co do wielkości producentem cukru z buraka cukrowego oraz liderem w Europie pod względem cukru uzyskiwanego z wszystkich połączonych źródeł (Francja środkowa oraz oddziały zamorskie). Przemysł zatrudniał 9500 osób w 2005 r.; dwa lata później liczba zatrudnionych spadła do 8100 z uwzględnieniem 2380 pracowników sezonowych. **W wyniku reformy europejskiej Francja straci prawdopodobnie prawie jedną piątą swej zdolności wytwórczej.**

Sektor spożywczy reprezentuje Krajowe Stowarzyszenie Przemysłu Spożywczego (ANIA — *Association Nationale des Industries Alimentaires*), zrzeszające 18 federacji krajowych. Stowarzyszenie zatrudnia aktualnie 412 000 pracowników. Sektor oraz firmy produkujące żywność we Francji podlegają nieustannym zmianom. Przemysł cukrowniczy jest jedynym, w którym dochodzi do redukcji etatów.

## PROJEKT

Przyjęcie prawa zobowiązującego firmy i federacje we Francji do tworzenia **obserwatoriów handlowych** od 2004 r. zaowocowało powstaniem **inicjatywy wspólnej** (pracodawców i związków zawodowych). Firmy przemysłu cukrowniczego zdecydowały się na uczestnictwo w tym projekcie wspólnie z innymi sektorami spożywczymi. Przemysł cukrowniczy uzyskał najszersze pozycjonowanie i w pełnym oderwaniu od zobowiązań statutowych, zaangażował do projektu partnerów społecznych. Ideą było:

1. **Ustanowienie mechanizmu** zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami.
2. **Utworzenie przejść** pomiędzy branżami i umiejętnościami.
3. **Identyfikacja ścieżek szkoleniowych.**

### Po co tworzyć obserwatoria?

- Aby zyskać większą wiedzę na temat istniejących branż (remanent) poprzez **mapowanie** różnych branż w sektorze;
- Aby uzyskać najszersze możliwe pole obserwacji i badania dla lepszego podejścia do analizowanych branż;
- Aby móc planować z wyprzedzeniem działania dotyczące branż i potrzeb szkoleniowych;
- Aby lepiej identyfikować strefy rozwoju w branżach sektora spożywczego;
- Aby działać jako think-tank (ośrodek badawczy) w sprawie czynników wpływających na nasze branże;
- Aby szukać rozwiązań w celu sprostania nowym wyzwaniom.

### W jaki sposób zostało utworzone obserwatorium?

Dzięki wsparciu ze strony ANIA, zaangażowaniu **partnerów społecznych** i funduszom własnym sektora:

- Przez podpisanie porozumienia 6 grudnia 2004 r. pomiędzy

- 
- 5 organizacjami związków zawodowych,
  - 18 organizacjami pracodawców (od tamtej pory porozumienie podpisało 17 kolejnych federacji).
  - Przez jednoczenie zawodów z podobnych lub pokrewnych branż,
  - Przez poszukiwanie synergii pomiędzy subsektorami doświadczającymi tych samych i specyficznych problemów,
  - Przez łączenie zasobów — budżet roczny 300 000 euro,
  - Przez przyjęcie nowoczesnych środków komunikacji,
  - Przez powołanie wspólnej grupy kierującej, której zadaniem jest:
    - Wdrażanie wskazówek ogólnych,
    - Ustalanie priorytetów w programie badawczym,
    - Określanie i przewidywanie zasobów niezbędnych do przeprowadzenia tych badań,
    - Wydawanie wezwań do składania propozycji i wybór ekspertów, a następnie monitorowanie i zatwierdzanie ich pracy.

---

## WYNIKI

Przez pięć lat od wprowadzenia Obserwii sektor zgromadził dane umożliwiające przeprowadzenie specyficznych czynności.

Jeżeli zatrudnialność oznacza zdolność pracownika do kontynuowania wykonywania swoich obowiązków wewnątrz lub na zewnątrz firmy, to firma i pracownik muszą mieć wizję aktualnych i przyszłych obowiązków.

Praca obserwatorium, która ma doprowadzić do „wizji” to:

- **Przewidywanie obszarów rozwoju w sektorze spożywczym na kolejne 5 lub 10 lat:**
  - Hipotezy robocze
  - Struktura dla rozumienia i analizowania tendencji, oparta na odpowiednich zmiennych w kontekście ogólnym globalizowanej gospodarki (koszty energii, porozumienia Światowej Organizacji Handlu – WTO, itp.) i sytuacji pod względem popytu (schematy konsumpcyjne, moc nabywcza, itp.) i podaży (identyfikowalność, etykiety, itp.). Porównanie tych zbiorów danych umożliwi postawienie odpowiednich pytań.
- **Popularne definicje** stosowanych terminów (rodzina, handel, zatrudnienie, itp.)
- **Badania ilościowe:** tworzenie liczbowych baz danych dotyczących sektora (firmy, pracownicy: liczba, wiek, itp.), tak aby mieć przegląd zatrudnienia w sektorze pozostającym w zakresie kompetencji Obserwatorium.
- **Badania nad atrakcyjnością przemysłu spożywczego** skierowane do młodych ludzi (zainteresowanie młodzieży o odpowiedniej motywacji jest kwestią priorytetową. Badanie to pozwoliło sektorowi i firmom wprowadzić plan działania w oparciu o postrzeganie młodych ludzi).  
Na podstawie tych wyników można było wprowadzić akcję **„Razem nakarmimy Twoją przyszłość”**. Celem tej inicjatywy jest wzbudzanie entuzjazmu i promowanie

---

	<p>sektora oraz jego branż poprzez zaoferowanie 100 000 miejsc pracy w domu dla młodych osób na okres trzech lat. Operacja ta obejmuje wszystkie branże.</p> <p>Ponadto, we współpracy z <u>Ministerstwem Edukacji oraz Ministerstwem ds. Żywności</u> (w ramach wieloletniej umowy o współpracy) przeprowadzane jest badanie ankietowe.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Mapowanie branż</b> – aktualizacja</li><li>- Zmapowano i przeanalizowano 9 rodzin zawodowych oraz 46 głównych branż (<a href="http://www.observia-metiers.fr">www.observia-metiers.fr</a> – raport „<i>Métiers et qualifications</i>”)</li><li>- <b>Badanie retrospektywne</b> zapewniające przegląd tendencji w zatrudnianiu personelu w firmach oraz w całym sektorze przez ostatnie 10 lat.</li><li>- <b>Badania nad równouprawnieniem w pracy:</b> gruntowne porównanie praktyk, ukierunkowane na wyeliminowaniu różnic.</li><li>- W przyszłości: <b>Badanie</b> (ilościowe i jakościowe) <b>dotyczące zatrudniania osób niepełnosprawnych</b> w przemyśle spożywczym.</li></ul>
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<p><b>Zidentyfikowano następujące czynniki sukcesu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Obserwatorium jest jednostką <b>połączoną</b>, stworzoną w oparciu o negocjacje i porozumienie pomiędzy federacjami pracodawców i związkami zawodowymi.</li><li>- Zakres obszaru obserwacji (35 federacji reprezentujących wiele sektorów działalności).</li><li>- Elastyczna struktura: zatrudnianie tylko jednego członka personelu i wykorzystywanie wiedzy najlepszych specjalistów w każdym podejmowanym badaniu (np. MANEXPERT dla mapowania branż; FUTURIBLE dla czynności planowania itd.).</li></ul>
<b>PRYZNANE ZASOBY</b>	<p>W fazie początkowej sukces projektu oparty był na wsparciu ANIA, zaangażowaniu partnerów społecznych oraz wykorzystaniu własnych zasobów finansowych sektora (przez instytucje OPCA – uznane jednostki odpowiedzialne za gromadzenie dochodów do zarządzania funduszami szkoleniowymi). Prognozowany roczny budżet operacyjny wynosi 300 000 euro.</p>
<b>ZATRUDNIALNOŚĆ</b>	<p>Observia została zaprojektowana w taki sposób, aby ułatwić pracownikom kierowanie własnym rozwojem i wzbogacanie własnego kapitału (ekonomicznego, społecznego i symbolicznego) w celu osiągnięcia sukcesu w życiu zawodowym, tzn. nabycia i podniesienia umiejętności pożądaných na rynku pracy.</p>
<b>KONTAKT</b>	<p>Caroline Cohen OBSERVIA Observatoire des métiers des industries alimentaires 21, rue Leblanc FR-75015 Paris Tel: +33 01 53 83 92 34 / Faks: +33 01 53 83 92 39 <a href="mailto:ccohen@observia-metiers.fr">ccohen@observia-metiers.fr</a> <a href="http://www.observia-metiers.fr">www.observia-metiers.fr</a></p>



**MIEJSCE I DATA** Südzucker – Niemcy  
**Aktualna stała polityka firmy**

---

<b>KONTEKST</b>	<p>Südzucker jest największym producentem cukru w Unii Europejskiej, zatrudniającym 8598 osób z branży cukrowniczej oraz 17000 osób w obrębie całej korporacji.</p> <p>Całkowity obrót firmy Südzucker Group to ok. 6 miliardów euro.</p>
<b>PROJEKT/ POLITYKA FIRMY</b>	<p>Podniesienie umiejętności pracowników organizowane jest na wszystkich poziomach:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• edukacja zawodowa młodych ludzi (ponad 10% personelu stałego) w następujących dziedzinach: elektryka, mechanika, laboratorystyka chemiczna, administracja biznesu;</li><li>• wszyscy pracownicy w razie potrzeby: szkolenie z zakresu technologii informacyjnej, działalność komercyjna, znajomość oprogramowania, badania i rozwój (dla kadry zarządzającej: szkolenia z zakresu zachowań, takich jak dowodzenie, negocjacje).</li></ul> <p>Młodzi adepci o wysokich kwalifikacjach rekrutowani są w oparciu o zdolność do rozwoju i adaptacji do różnych form działalności.</p> <p>Utrzymywane są ścisłe relacje ze szkołami i uczelniami.</p> <p>Specyficzne programy adresowane są do personelu na poziomie międzynarodowym.</p>
<b>PRYZNANE ZASOBY</b>	<p>Brak ustalonego budżetu Dotychczas brak wymagań co do funduszy publicznych</p>
<b>WYNIKI</b>	<p><b>Jakościowe</b> Dobry wizerunek zewnętrzny firmy, która prezentuje się atrakcyjnie w oczach wykwalifikowanych i wysoko wykwalifikowanych młodych ludzi.</p>
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<p>Możliwość podniesienia umiejętności na wszystkich poziomach, rozwoju kariery oraz przygotowania się do nowych zadań w firmie i poza nią.</p>
<b>ZATRUDNIALNO ŚĆ</b>	<p>Powiązana z rozwojem umiejętności personalnych i zdolności do zarządzania różnymi zadaniami w firmie i poza nią.</p>
<b>KONTAKT</b>	<p>Dr Norbert Kailich <a href="mailto:personal@suedzucker.de">personal@suedzucker.de</a> <a href="http://www.suedzucker.de">http://www.suedzucker.de</a></p>





**MIEJSCE I DATA** Ferrara Food S.r.l. — SFIR SpA — Włochy  
2009

---

**KONTEKST** S.F.I.R. był jednym z czterech koncernów cukrowych działających we Włoszech przed reformą cukrownictwa w 2006 r. Po wprowadzeniu reformy firma S.F.I.R. zamknęła trzy z czterech swoich fabryk w ramach prawa narodowego dotyczącego reformy sektora cukrowniczego. Rafineria Pontelagoscuro (w pobliżu miejscowości Ferrara – Emilia Romagna) była jedyną rafinerią działającą podczas kampanii cukrowej w latach 2007-08. Zakład ten zamknięto na przełomie roku 2008/09 po opuszczeniu pozostałego kontyngentu cukrowego. Zaplanowano nową działalność gospodarczą.

---

**PROJEKT** Pierwotnie celem była kontynuacja tradycji koncernu w przemyśle spożywczym poprzez wprowadzenie nowej inicjatywy zwanej 'Ferrara Food', mającej na celu określenie konkretnych rozwiązań alternatywnych do produkcji buraka cukrowego, zagwarantowanie poziomu zatrudnienia utrzymywanego poprzednio w produkcji cukru oraz skonsolidowanie i utrzymanie przemysłu rolno-spożywczego w rejonie Emilia Romagna.

Zgodnie z porozumieniem z 20 lipca 2007 r. koncern podjął się zbudowania nowego terenu przemysłowego do produkcji i sprzedaży skoncentrowanych sosów pomidorowych, produktów pozostałych po przetworzeniu pomidorów, zup, przypraw i produktów pozostałych po przetworzeniu owoców, z zagwarantowaniem możliwości rozszerzenia produkcji w kolejnych latach o produkty ekologiczne, proteinowe i zdrową żywność.

Ponadto firma S.F.I.R. stworzyła szczególny łańcuch dostaw w rejonie uprawy pomidora z uwzględnieniem wysokich standardów jakościowych, co jest postrzegane jako wyjątkowa cecha nowej aktywności. Stworzenie łańcucha dostaw obejmowało ścisłą współpracę z lokalnymi stowarzyszeniami rolniczymi, co miało znaczący wpływ na działalność rolniczą i rynek pracy.

---

**WYNIKI**

**Jakościowe**

- Ścisłe przestrzegano czasu określonego porozumieniem, co pozwoliło zakończyć cały proces w ciągu 16 miesięcy i wprowadzić działalność produkcyjną w lipcu 2009 r.
- W 2009 r. firma podjęła czynności szkoleniowe i przeszkoleniowe oparte na konkretnych wymaganiach. W pierwszym sezonie (lato 2009 r.) wybrano metodę *side-by-side*, w której pracownicy uczyli się swoich zawodów przy wsparciu ze strony techników, którzy instalowali maszyny.
- Podpisanie porozumień w grudniu 2007 r. na poziomie krajowym i regionalnym zagwarantowało stałą pomoc finansową dla pracowników na cały okres przejściowy. Pomoc zrealizowana była w postaci przelewów krajowych oraz dodatkowego przelewu wypłacanego bezpośrednio firmie.
- Skonsolidowanie przemysłu rolno-spożywczego w rejonie Emilia Romagna poprzez oferowanie nowych perspektyw ekonomicznych w najbliższej przyszłości.

### **Ilościowe**

- Nowa firma zatrudnia obecnie 12 stałych pracowników z personelu dawnej fabryki cukru Pontelagoscuro oraz 90 pracowników sezonowych z lokalnych rynków pracy.

---

### **CZYNNIKI SUKCESU**

- Połączone wsparcie związków zawodowych, federacji krajowej (Unionzucchero) oraz władz publicznych (region Emilia Romagna. Prowincja Ferrara, władze miast Ferrara i Argenta).
- Przypisanie partnerom wyraźnie określonych ról oraz optymalna współpraca.
- Nowa działalność, połączona ze strategią regionalną w celu zwiększenia działalności rolniczych oraz rolno-spożywczych oraz promocji przemysłów rolno-energetycznych, zapewnia nowe perspektywy dla gospodarki lokalnej i regionalnej oraz tworzy nowe możliwości na rynku pracy.
- Wcześniej określone podejście ogólnokrajowe okazało się skuteczne i dało perspektywę rozpoczęcia nowej i zyskowej działalności w odpowiednim czasie. Wyniki wstępne (sierpień 2009 r.) są lepsze, niż oczekiwano.

---

### **PRYZNANE ZASOBY**

Plan przemysłowy zaprezentowany przez SFIR w 2007 r. obejmował inwestycję rzędu 25 000 000 euro w ciągu 16 miesięcy i przewidywał roczny obrót 50 000 000 euro.

---

### **ZATRUDNIALNOŚĆ**

- Chociaż podejście do zatrudnialności było postrzegane jako „naprawcze”, w efekcie okazało się skuteczne: wszyscy pracownicy zostali objęci krajowym systemem dodatków motywacyjnych i wsparcia ekonomicznego oraz otrzymali możliwość pracy w nowym zakładzie.
- W zakresie rozwoju zasobów ludzkich firma zamierza nieustannie podnosić kompetencje i pogłębiać wiedzę pracowników dotyczącą działalności uprawowej i szerszych działalności gospodarczych i produkcyjnych.

---

### **KONTAKT**

Avv. Giorgio Sandulli – Unionzucchero  
sandulli@unionzucchero.it  
<http://www.unionzucchero.it/>

**MIEJSCE I DATA**    **Włochy**

**2006/2007/2008 i lata kolejne**

<b>KONTEKST</b>	Zmiana dialogu społecznego w celu zatrudnienia siły roboczej po opuszczeniu kontyngentu i zamknięciu fabryk. Proces restrukturyzacji wynikający z reformy CMO we Włoszech objął wszystkie przedsiębiorstwa cukrowe. W pierwszej fazie (2006 r.) zamknięto 13 z 19 firm. Następnie w 2008 r. upadłość ogłosiły kolejne dwa przedsiębiorstwa (razem 15 z 19 firm).
<b>PROJEKT</b>	Dzięki intensywnemu dialogowi społecznemu angażującemu pracodawców, związki zawodowe, władze lokalne i krajowe oraz stowarzyszenia hodowców, włoskie przedsiębiorstwa starają się rozwijać projekty alternatywne (biopaliwa, energia...) w celu zatrudnienia większości zwolnionych osób.
<b>WYNIKI</b>	Pierwsze porozumienie krajowe podpisano w lutym 2006 r. pomiędzy Unionzucchero (stowarzyszenie krajowe reprezentujące Włoskie Przedsiębiorstwa Cukrowe) a krajowymi i lokalnymi związkami zawodowymi w celu zagwarantowania zatrudnienia pracownikom; udzielając im również dodatkowego wsparcia finansowego (oprócz publicznych przywilejów socjalnych). Drugie porozumienie krajowe podpisano (11 XII 2007) w aneksie do pierwszego porozumienia w celu zwiększenia wsparcia finansowego dla pracowników. Dzięki porozumieniom zawartym pomiędzy Unionzucchero a związkami zawodowymi zwolnienia grupowe dotyczą jedynie starszych pracowników odchodzących na emeryturę i ochotników posiadających odpowiednią motywację finansową. W międzyczasie podpisano kilka porozumień lokalnych określających sposób, miejsce i czas rozpoczęcia nowych działalności przemysłowych mających zatrudniać pozostałych pracowników.
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rozwój projektów alternatywnych jako część szerokiego dialogu angażującego pracodawców, związki zawodowe, władze krajowe i lokalne oraz stowarzyszenia hodowców.</li> <li>— Finansowanie publiczne/prywatne.</li> <li>— Utrzymywanie dochodu do czasu przeszkolenia pracowników i wykazania przez nich gotowości podjęcia nowej pracy.</li> </ul>
<b>PRYZNANE ZASOBY</b>	Cały program objął ponad 1500 pracowników. Pracownicy odchodzący na emeryturę oraz ochotnicy otrzymali dodatki motywacyjne w kwocie ustalonej w porozumieniu zbiorowym (od 5 000 do 38 000 euro), które pozwoliły im na łatwiejsze odejście z firmy. Osoby, które pozostały w firmach, wykonują pracę na zmiany, a w przypadku braku zleceń otrzymują ok. 1000 euro miesięcznej zapomogi socjalnej oraz ok. 600 euro z firmy (brutto). Programy takie wiążą się z wydatkiem ok. 8 000 000 euro rocznie z zasobów publicznych (przywileje socjalne). Aby utrzymać podobne plany socjalne (w postaci dodatkowego wsparcia finansowego i dodatków motywacyjnych dla pracowników), firmy zużywają znaczną część (mniej więcej ok. 14%) otrzymanej pomocy restrukturyzacyjnej (Reg. 320/06/CE). Ponadto aby rozpocząć nowe formy działalności (z możliwością oferowania nowych perspektyw pracy dla wszystkich wciąż zatrudnionych pracowników), spółki cukrowe zamierzają rozpocząć inwestycje (globalnie na poziomie krajowym) na ponad 1 300 000 000 euro. Nadzwyczajna pomoc finansowa dla ok. 2500 zwolnionych pracowników sezonowych pochodzi również z rezerwy publicznej (mniej więcej ok. 9 000 000 euro w 2006 r., 9 000 000 euro w

---

2007 r.; dla roku 2008 kwota niesprecyzowana, ale szacunkowo 4 – 9 mln euro).

---

**KONTAKT**

Avv. Giorgio Sandulli – Unionzucchero  
sandulli@unionzucchero.it  
<http://www.unionzucchero.it>

**MIEJSCE I DATA**    **Polski Cukier — Polska**  
2008

---

**KONTEKST**

W ciągu ostatnich pięciu lat pięć przedsiębiorstw branży cukrowniczej w Polsce zakończyło swoją działalność. W październiku 2009 r. firma Pfeifer und Langen przejęła BSO Polska (wcześniej własność firmy British Sugar), pozostawiając na rynku tylko czterech producentów.

40% udziałów rynkowych w Polsce posiada Krajowa Spółka Cukrowa SA (zwana inaczej Polski Cukier lub KSC). Pozostałe 60% przypada w udziale firmom Pfeifer und Langen, Südzucker, Nordzucker i BSO Polska (do października 2009 r.).

85% udziałów firmy Polski Cukier jest w posiadaniu państwa polskiego. Innymi udziałowcami są pracownicy firmy i plantatorzy buraka cukrowego. W 2003 r. KSC (grupa kapitałowa) zatrudniała ponad 6 tysięcy osób i operowała na terenie 27 zakładów produkcyjnych. Przez kilka ostatnich lat stale podejmowano działania restrukturyzacyjne, ale Polski Cukier zdecydował się przyjąć podejście odpowiedzialne społecznie i stworzył specjalny program wspierania zwalnianych pracowników.

Ostatnia faza programu rozpoczęła się w 2008 r., gdy zgodnie z zamierzonym celem spółka zmniejszyła ilość działających cukrowni do 7. Zredukowano zatrudnienie do 2000 osób (tylko w 2008 r. ok. 900 pracowników straciło pracę).

---

**PROJEKT/  
POLITYKA FIRMY**

Znaczna część (prawie 40%) redukcji zatrudnienia w firmie Polski Cukier przebiegała w oparciu o zasadę dobrowolności, przy zapewnieniu wsparcia zwalnianym pracownikom.

Wsparcie dotyczyło pomocy finansowej udzielanej w związku ze zwolnieniem (było to wsparcie dodatkowe, niezwiązane z pakietem zwolnieniowym gwarantowanym prawem), pomocy w poszukiwaniu nowej pracy, wsparcia finansowego w założeniu własnej firmy oraz szkoleń zawodowych. Wszystkie te środki miały na celu pomóc pracownikom nabyć nowe umiejętności i kwalifikacje. Program umożliwił również przeanalizowanie wcześniejszej ścieżki zawodowej, wyciągnięcie wniosków oraz zaplanowanie kilku kroków do zmiany stanowiska lub miejsca pracy.

Wprowadzono program zwolnień monitorowanych (program dobrowolnych odejść). Jednym ze strategicznych elementów programu było wsparcie finansowe udzielane w związku ze zwolnieniem (które mogło objąć kwotę równą nawet 24-miesięcznemu wynagrodzeniu). Program zwolnień monitorowanych został wprowadzony w fabrykach zamykanych w efekcie reformy regulacji rynku cukru (trzy fabryki w 2008 r.). Większość zwolnionych pracowników to osoby mieszkające w małych miejscowościach lub na wsi, związane z sektorem rolnym, zatem dodatkowe wsparcie może być dla nich kluczowym czynnikiem w poszukiwaniach nowej pracy.

Firma ogłasza wprowadzenie nowych programów, gwarantując wszystkim zainteresowanym pracownikom dostęp do szczegółowych informacji. W przypadku jakichkolwiek pytań związanych z zasadami programu wykwalifikowany personel działu zasobów ludzkich udziela wszelkich niezbędnych informacji.

Szkolenia koncentrują się na silnych stronach umiejętności pracowniczych oraz na potrzebach lokalnego rynku pracy. Krótkoterminowe potrzeby przedsiębiorstw nie są zwykle brane pod uwagę.

Nawiązano również współpracę z polskimi uczelniami technicznymi. Szczególnie owocna okazała się współpraca z Politechniką Łódzką, Politechniką Warszawską oraz Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy.

Niektórzy pracownicy znaleźli pracę w innych jednostkach będących własnością firmy Polski Cukier (przechodząc do innych cukrowni lub innych działów). W celu uatrakcyjnienia i ułatwienia pracownikowi przejścia do innego miejsca pracy utworzono program relokacji pracowników obejmujący wsparcie finansowe związane z dojazdem, czynszem, zakwaterowaniem i przeniesieniem rodziny.

Warunki usług i kształt programów konsultowane są z partnerami społecznymi.

---

#### **WYNIKI**

Redukcja zatrudnienia przebiegła w płynny sposób. Niektórzy pracownicy rozpoczęli własną działalność, a część z nich świadczy usługi dla firmy Polski Cukier. Niektórzy podjęli pracę w sektorze rolno-spożywczym lub budowlanym.

Programem zwolnień monitorowanych w 2008 r. objęto trzy fabryki i 571 pracowników. 508 pracowników wzięło udział w szkoleniach zawodowych w celu nabycia nowych umiejętności i kwalifikacji. 517 pracowników otrzymało wsparcie specjalistów podczas całego projektu. Otworzono 28 własnych firm (zatrudniających również innych byłych pracowników z sektora cukrowniczego).

---

#### **PRYZNANE ZASOBY**

Programy wdrażane są z wykorzystaniem funduszy Spółki, wsparcia finansowego z Europejskiego Funduszu Społecznego i zasobów Funduszu Restrukturyzacji przemysłu cukrowniczego (program rozpoczęty w 2008 r. – rekompensata została wypłacona w 2009 r.).

---

#### **CZYNNIKI SUKCESU**

- Współpraca z partnerami społecznymi w przygotowywaniu i wdrażaniu programów,
  - Długoterminowy program dla pracowników,
  - Gwarantowane znaczne fundusze w ramach pakietów zwolnieniowych,
  - Program dobrowolny.
- 

#### **ZATRUDNIALNOŚĆ**

Zatrudnialność zainteresowanych pracowników znacznie wzrosła dzięki zorganizowanemu programowi szkoleń oraz schematowi finansowania mającemu na celu wsparcie pracowników i umożliwienie im rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

---

---

Jednocześnie można zauważyć znaczny rozwój polskiego rynku budowlanego, co ułatwia przekwalifikowanie niektórych pracowników o umiejętnościach odpowiednich dla tego sektora.

---

**KONTAKT**

**Pan Tomasz Olenderek** – Członek Zarządu, odpowiedzialny za sprawy pracownicze ([tomasz.olenderek@polski-cukier.pl](mailto:tomasz.olenderek@polski-cukier.pl)),

**Pan Stanisław Lubaś** – Przewodniczący Sekcji Krajowej Przemysłu Cukrowniczego Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność” ([stanislaw.lubas@polski-cukier.pl](mailto:stanislaw.lubas@polski-cukier.pl)).

**MIEJSCE I DATA**    **AZUCARERA EBRO – Hiszpania**  
2009

---

**KONTEKST**

Azucarera Ebro jest wiodącym producentem cukru w Hiszpanii. Firma produkuje średnio 700 000 ton cukru rocznie, dzięki czemu jest największym dostawcą cukru na rynku hiszpańskim i portugalskim. W kontekście reformy przemysłu cukrowniczego Azucarera EBRO zwiększyła rafinację cukru z trzciny cukrowej, poza wciąż dotowaną produkcją cukru z buraka cukrowego. Zmian dokonano głównie w fabryce Guadalete. Obecnie produkcja obejmuje 50% produkcji z buraka cukrowego i 50% z trzciny cukrowej.

Azucarera Ebro posiada długą tradycję reorganizacyjną. Na początku lat 90-tych przeprowadzono fuzję pomiędzy firmą z branży spożywczej a spółką cukrową. Pod koniec lat 90-tych nastąpiła nowa reorganizacja z udziałem firmy „Azucarera Espanola”. Następnie, po przejęciu firmy mleczarskiej Puleva, działalność w zakresie produkcji cukru prowadziła firma „Azucarera Ebro”. Od 2003 do 2009 r. ogólna liczba pracowników pełnoetatowych zatrudnionych na podstawie otwartych kontraktów zmniejszyła się do ponad 37%, podczas gdy liczba pracowników tymczasowych (na zasadzie sezonowej) została zredukowana o 56%.

W maju 2009 r. firmę Ebro nabyła spółka ABF (Associated British Foods) działająca w Hiszpanii w sektorze tesktylnym (Primark – 300 pracowników) i drożdżowym (Mauri). Azucarera Ebro powinna przyczynić się do umocnienia obecnej działalności British Sugar należącej również do ABF na rynku Unii Europejskiej.

---

**PROJEKT/  
POLITYKA FIRMY**

Strategiczną polityką firmy było odpowiednia **reorganizacja** personelu w pozostałych zakładach holdingu.

W momencie przejęcia Pulevy wiele pracowników o umiejętnościach przenośnych zostało przesuniętych z przemysłu cukrowniczego do mleczarskiego. **Warunki finansowe nie uległy zmianie**, chociaż skale płacowe w Pulevie nie były jednakowe. Identyczny plan socjalny wprowadzono w zakładzie Rinconada w pobliżu Sewilli. 53 pracowników przeniesiono do innych firm, choć zachowali oni dotychczasowe wynagrodzenia. W Penafiel, w prowincji Valladolid, wprowadzono takie same postanowienia podczas transferowania siły roboczej do fabryki Pinitol w ramach tworzenia obszaru przemysłowego na bazie porozumienia zawartego z organami administracji regionalnej.

W tym kontekście firma Ebro opracowała **szeroki system szkoleń** w celu przystosowania umiejętności pracowniczych do zmieniających się wymagań sektora. Systemem zarządza dział zasobów ludzkich **w ramach rocznego planu szkoleniowego firmy (350 000 euro)**. System oparty jest na zidentyfikowanych potrzebach i skierowany jest do pracowników pełnoetatowych oraz sezonowych.



---

	<p>Szkolenie odbywa się głównie <b>wewnątrz firmy</b>, jednak niektóre programy wdrażane są zewnętrznie w ramach partnerstwa z uczelniami lub z pomocą prywatnych konsultantów. Programy szkoleniowe organizowane są jako część ogólnego planu i są wprowadzane w godzinach pracy. Szkolenia nie wymagają stosowania narzędzi wspomagających.</p> <p>Szkolenie nie jest certyfikowane, a przez to <b>nie jest oficjalnie uznawane poza firmą</b>, choć zyskuje nieformalne uznanie firm sektora i przemysłu.</p> <p>W 2007 r. wprowadzono <b>wewnętrzny system mobilności</b> do zagwarantowania mobilności pomiędzy różnymi działaniami, tak w obrębie jednej fabryki (identyczne zadania wymagające nowych umiejętności lub – alternatywnie – zupełnie inne zadania) oraz pomiędzy różnymi fabrykami przedsiębiorstwa. Mobilność stosowana jest zgodnie z potrzebą, w zależności od wymagań produkcyjnych firmy. <b>System dotyczy wyłącznie pracowników o zagrożonej pozycji pracy.</b></p>
<b>WYNIKI</b>	<p><b>Jakościowe</b></p> <p>Systematyzacja szkoleń jest korzystna dla transferu do innych aktywności w grupie, a przez to dla adaptacji do potrzeb określonych przez <b>strukturę hierarchiczną/funkcjonalną</b> oraz kierownictwo działu HR. Mobilność dotyczy jedynie pracowników, których pozycja pracy jest zagrożona. Dzięki tej polityce obroty pozostają na niskim poziomie.</p>
<b>PRYZNANE ZASOBY</b>	<p>Na szkolenie personelu przeznaczony jest roczny budżet <b>350 000 euro</b>.</p>
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<p>Polityka szkoleniowa prowadzona na szeroką skalę wspierająca adaptację do potrzeb grupy.</p> <p>Wewnętrzny system mobilności pozwalający zachować niski obrót.</p> <p>Aktywny dialog społeczny z dwiema większymi organizacjami TU: CC OO (reprezentująca 60% pracowników) oraz UGT (38% reprezentacji) pomagająca w tworzeniu akceptowanych planów socjalnych.</p>
<b>ZATRUDNIALNOŚĆ</b>	<p>Systematyczne szkolenie personelu z uwzględnieniem adaptacji do nowych czynności wewnątrz grupy zgodnie z potrzebami sektora.</p> <p>Wewnętrzny system mobilności z możliwością rekrutowania personelu wewnątrz sektora.</p>
<b>KONTAKT</b>	<p><a href="http://www.azucarera.es">www.azucarera.es</a></p> <p><a href="http://www.britishsugar.co.uk">www.britishsugar.co.uk</a></p> <p>Montse Sagarra : <a href="mailto:msagarra@agroalimentaria.ccoo.es">msagarra@agroalimentaria.ccoo.es</a></p>

---

**MIEJSCE I DATA** **British Sugar – Wielka Brytania**  
2009

**KONTEKST**

British Sugar jest trzecim co do wielkości producentem cukru w Europie i największym dostawcą cukru na rynku brytyjskim. Firma jest drugim co do wielkości producentem cukru na świecie, prowadzącym działalność nie tylko w krajach Unii Europejskiej, ale również w Chinach i (południowej) Afryce, gdzie przejęła firmę Illovo Sugar w 2006 r. Firmą-matką kontrolującą działania British Sugar jest ABF (Associated British Foods). Ostatnio BS przejęła producenta hiszpańskiego, Azucarera Ebro (informacje na stronie internetowej [www.britishsugar.co.uk](http://www.britishsugar.co.uk)). Firma zatrudnia 42000 pracowników w 10 krajach na całym świecie.

**PROJEKT/  
POLITYKA  
FIRMY**

British Sugar rozwija szeroką politykę szkoleń zawodowych dla całej siły roboczej. Wszyscy pracownicy są zmotywowani do uzyskania odpowiednich umiejętności i poprawienia ich **rozwoju zawodowego**. Polityka szkoleń z zakresu zasobów ludzkich dostarcza **szerokich możliwości szkoleniowych** oraz szczególnych strategii szkoleniowych: kandydaci muszą być zatrudnieni przez co najmniej jeden rok, uzyskać zgodę kierownika linii, zainwestować odpowiednią ilość czasu na ukończenie kursu, uzyskać wyniki oraz zrefundować niektóre koszty szkolenia, jeżeli odejdą z firmy w ciągu 24 miesięcy po ukończeniu kursu. Żądania sponsorowania i fundowania muszą być związane z zawodem i rozwojem kariery pracownika, i muszą leżeć w interesie firmy.

W bardziej szczegółowym aspekcie, **branża cukrownicza** wymaga **wszechstronnych umiejętności** ze strony pracowników, zwłaszcza w związku z okresem produkcji (rok oparty na zbiorach cukru) i okresów utrzymania (okresy pomiędzy okresami produkcji). Na przykład uczeń będzie musiał wykonać zadania z zakresu elektryki lub mechaniki, w zależności od potrzeb cukrowni oraz zarządzać (jednym lub więcej) warsztatem (warsztatami) produkcyjnym(i) w roku zbiorów.

Poza wszechstronnymi umiejętnościami program rozwoju kariery BS skierowany jest na rozpoznanie i nagradzanie osób cechujących się dużymi umiejętnościami i elastycznością, i oferuje możliwości rozwoju kariery pracownikom, którzy podejmą **odpowiedzialność za pewne czynności operacyjne w zakładzie**. Szczególnie uznawane są niektóre obowiązki.

**Faza produkcji**

- Odpowiedzialność za prowadzenie i rozwijanie działalności w specyficznym sektorze fabryki z odpowiednim poszanowaniem bezpieczeństwa, ochrony środowiska i parametrów kosztowych. Sektor jest definiowany lokalnie, lecz może obejmować więcej niż jedną jednostkę.
- Odpowiedzialność za działanie części składowych sektorów, takich jak maszyny tnące, filtracja, granulacja, wirówki, itp.
- Szczegółowa wiedza praktyczna na temat fabryki, obejmująca lokalizację i obsługę wszystkich nierutynowych, niezautomatyzowanych maszyn i procedur operacyjnych.
- Szczegółowe zrozumienie instrukcji/procedur operacyjnych

---

związanych z całym sektorem.

- Szczegółowe zrozumienie instrukcji/procedur operacyjnych, związanych z całym sektorem wchodzącym w zakres odpowiedzialności pracownika.
- 
- Szczegółowe zrozumienie kryteriów operacyjnych sektora, zwłaszcza wpływu procesu lub zmian w fabryce na bezpieczeństwo, środowisko, jakość produktu, eksploatację, koszty operacyjne oraz uzysk.
  - Zdolność do interpretowania danych laboratoryjnych i wskaźników osiągnięć sektora oraz do wprowadzania środków naprawczych.
  - Zdolność do wprowadzania i przerywania operacji w sektorze w kontrolowany i całkowicie bezpieczny sposób.
  - Zdolność do testowania i kontrolowania funkcjonowania sektora podczas testów operacyjnych i po założeniu nowej fabryki.
  - Szczegółowa wiedza na temat wpływu sektora operacyjnego na funkcjonowanie pozostałej części fabryki, obejmująca zrozumienie stosunków klient-dostawca w sektorze.
  - Zdolność do interakcji z wszystkimi działaniami inżynierskimi w proaktywnych zadaniach rutynowych i sytuacjach awaryjnych.
  - Zdolność do postępowania (bezpośrednio, w razie potrzeby) z odpowiednimi jednostkami nadzorującymi np. procesy suszenia i ogrzewania.
  - Zdolność i zobowiązanie się do stałego dążenia do poprawy w odpowiednich sektorach operacyjnych.
  - Zdolność do dostrzegania możliwości samorozwoju oraz do komunikowania ich osobom odpowiedzialnym.

## **Faza utrzymania**

### ***Planowanie***

- Utrzymanie maszyn w celu zapewnienia ich optymalnego działania i wysokiej niezawodności, długoterminowego wykorzystywania sprzętu oraz podnoszenia jakości fabryki;
- Sporządzanie i aktualizacja pięcioletniego schematu planowania kosztów;
- Sporządzanie i aktualizowanie rocznych harmonogramów dotyczących wymagań finansowych, sprzętowych oraz personelowych;
- Wprowadzanie poprawek do harmonogramu i tworzenie list priorytetów odzwierciedlających sytuacje nietypowe dotyczące bezpieczeństwa, zbiorów, listy sugestii, analizy skomputeryzowanych systemów zarządzania utrzymaniem, utraconych możliwości, inspekcji pozasezonowych itp.;
- W przypadku korzystania z usług podwykonawców/personelu kontraktowego zapewnianie zgodności z lokalnymi procedurami nabywania podwykonawców i zarządzania nimi.

### ***Wdrażanie***

- Zarządzanie budżetem i wytycznymi czasowymi;
- Zarządzanie personelem i zasobami materiałowymi;

- Zagwarantowanie wprowadzania wszystkich zadań i modyfikacji fabryki do skomputeryzowanego systemu zarządzania utrzymaniem;
- Współpraca z innymi funkcjonariuszami ds. utrzymania w celu utrzymania całej fabryki;
- Efektywne zarządzanie członkami załogi;
- Zapewnienie odpowiedniego monitorowania podwykonawców zgodnie z lokalnymi procedurami zarządzania podwykonawcami;
- Regularna ocena postępu i wydatków względem wyznaczonych celów;
- Zakupy;
- Zarządzanie niewielkimi projektami w sektorze;
- Aktualizacja harmonogramów/dokumentacji poprzez wprowadzanie odpowiednich zmian.

#### **Testowanie**

- Przygotowanie fabryki do testów zgodnie z ustalonym harmonogramem;
- Współpraca z ekipą testową;
- Monitorowanie wniosków i środków.

#### **Inne obowiązki**

- Wspólne systemy kontroli;
- Generowanie i rozdział energii;
- Laboratorium i zarządzanie nieczystościami;
- Zarządzanie systemami handlowymi;
- Bezpieczeństwo żywności;
- Odpowiedzialność za bezpieczeństwo;
- Umiejętność obsługi maszyn.

Program rozwoju daje pracownikom możliwość **rozwoju kariery**. Program obejmuje spotkania roczne, na których omawiane są i ustalane nowe kursy szkoleniowe i/lub nowe potrzeby dotyczące umiejętności.

<b>WYNIKI</b>	<p><b>Jakościowe</b> Ta polityka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motywuje każdego pracownika do zarządzania własnym rozwojem kariery,</li> <li>• żąda osobistego zaangażowania pod względem czasu i wysiłku,</li> <li>• stymuluje wszechstronność umiejętności (multiskilling),</li> <li>• ceni branie odpowiedzialności,</li> <li>• zapewnia wykwalifikowaną, wszechstronną i zmotywowaną siłę roboczą.</li> </ul>
<b>CZYNNIKI SUKCESU</b>	<p>Zarówno pracownik, jak i firma biorą odpowiedzialność za kontynuację szkoleń zawodowych. Multiskilling Motywacja i uznanie osiągnięć personelu</p>
<b>ZATRUDNIALNOŚĆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wszechstronność umiejętności związana z „dwoma branżami”: w okresie produkcji i w okresie utrzymania.</li> <li>• Kształcenie ustawiczne.</li> <li>• Poczucie odpowiedzialności i motywacji.</li> </ul>

**KONTAKT**

Floyd Major  
[floyd.major@britishsugar.com](mailto:floyd.major@britishsugar.com)

## **Czynniki sukcesu i poprawa zdolności do zatrudnienia**

## **Wstęp**

Dla każdego z przykładów pochodzących z wewnątrz i spoza sektora wyróżniliśmy cechy szczególne, które wydają się nam być kluczowymi czynnikami prowadzącymi do sukcesu i/lub poprawy zatrudnialności. Są to wnioski niekompletne i ograniczone czasem, będące wytworem naszej własnej analizy. Należy zatem rozpatrywać je jako część zestawu narzędzi, które powinny być rozwijane z biegiem czasu i stopniowo uzupełniane wynikami analiz zewnętrznych.

## **Przykłady z przemysłu cukrowniczego**



WEWNĘTRZNE PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK	GŁÓWNA CHARAKTERYSTYKA WYMIENIONYCH CZYNNIKÓW SUKCESU	WPŁYW NA ZATRUDNIALNOŚĆ
<p><b>AUSTRIA — AGRANAZUCKER (Hohenau)</b></p> <p><i>Prawodawstwo umożliwiające pracownikom uczestniczenie w szkoleniach przez maksymalny okres 209 tygodni przy jednoczesnym pobieraniu zasiłków dla bezrobotnych. Szkolenia pochodzą z puli zasobów instytucji stworzonej przez firmę AGRANA przy współpracy z działem regionalnym i są uznawane przez organizacje pracodawców i związki zawodowe.</i></p> <p><b>Odnośnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt przeprowadzany wspólnie i uznawany przez organizacje związków zawodowych i pracodawców.</li> <li>• Współpraca pomiędzy regionem a firmą</li> <li>• Istnienie i stosowanie prawa pozwalającego wykorzystywać przywileje dla bezrobotnych, a jednocześnie uczestniczyć w kursach szkoleniowych aż do 209 tygodni.</li> <li>• Finansowanie publiczne/prywatne</li> </ul> <p><b>Odnośnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość podjęcia kilkuletniego szkolenia w celu powrotu na rynek pracy po długim okresie pracy w przemyśle cukrowniczym.</li> </ul> <p><b>Odnośnik do „zatrudnialności”</b></p>
<p><b>FRANCJA — OBSERVIA</b></p> <p><i>Przyjęcie prawa zobowiązującego firmy i federacje we Francji do tworzenia obserwatoriów handlowych (prawo z roku 2004) doprowadziło do podjęcia wspólnej inicjatywy (pracodawców i związków zawodowych).</i></p> <p><i>Przemysł cukrowniczy zdecydował się wziąć udział w projekcie wspólnie z innymi sektorami spożywczymi, angażując do projektu partnerów społecznych. Ideą było:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie mechanizmu zarządzania miejscami pracy i umiejętnościami</li> <li>• utworzenie przejść pomiędzy branżami i umiejętnościami</li> <li>• identyfikacja ścieżek szkoleniowych</li> </ul> <p><b>Odnośnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostka połączona oparta na negocjacjach i porozumieniu pomiędzy federacjami pracodawców i związkami zawodowymi</li> <li>• Zakres obszaru obserwacji (35 federacji reprezentujących wiele sektorów działalności).</li> <li>• Elastyczna struktura: jeden członek personelu i wykorzystywanie wiedzy ekspertów w każdym podejmowanym badaniu (np. MANEXPERT dla mapowania branż; FUTURIBLE dla czynności planowania, itp.).</li> </ul> <p><b>Odnośnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observia została zaprojektowana w taki sposób, aby ułatwić pracownikom kierowanie własnym rozwojem i wzbogacanie własnego kapitału (ekonomicznego, społecznego i symbolicznego) w celu osiągnięcia sukcesu w życiu zawodowym, tzn. nabycia i podniesienia umiejętności pożądanых na rynku pracy.</li> </ul> <p><b>Odnośnik do „zatrudnialności”</b></p>
<p><b>NIEMCY – SÜDZUCKER</b></p> <p>Polityka szkoleniowa atrakcyjna dla pracowników o</p>	<p>Możliwość podniesienia umiejętności na</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój umiejętności personalnych</li> </ul>

<p>wysokich lub bardzo wysokich umiejętnościach, przeprowadzana w ścisłej kooperacji ze szkołami zawodowymi i uczelniami.</p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p>	<p>wszystkich poziomach, rozwoju kariery oraz przygotowania się do nowych zadań w firmie i poza nią.</p> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdolność do wykonywania kilku funkcji w firmie i poza nią</li><li>• Młode osoby uczą się kilku zawodów, przydatnych w domu i w innych miejscach na rynku pracy</li></ul> <p><b>Odnosnik do „zatrudnialności”</b></p>
---	---	--

<p><b>WŁOCHY - FERRARA FOOD S.r.L. - SFIR SpA</b></p> <p><i>Po wprowadzeniu reformy reżimu cukrowniczego w 2006 r. firma S.F.I.R., jeden z trzech koncernów cukrowniczych we Włoszech, zamknęła trzy ze swoich czterech fabryk w ramach prawa narodowego dotyczącego reformy sektora cukrowniczego (patrz odniesienie poniżej). Po zamknięciu ostatniej rafinerii w Pontelagoscuro (w pobliżu Ferrara-Emilia Romagna) utworzono nową działalność. Zbudowano nowy zakład przemysłowy do produkcji i sprzedaży skoncentrowanych sosów pomidorowych, produktach pozostałych po przetworzeniu pomidorów oraz innymi produktami spożywczymi. Stworzono charakterystyczny łańcuch dostaw w ścisłej współpracy z lokalnymi stowarzyszeniami rolniczymi...</i></p> <p><b>Odniesienie do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Połączone wsparcie związków zawodowych, federacji krajowej (Unionzucchero) oraz władz publicznych (region Emilia Romagna. Prowincja Ferrara, władze miast Ferrara i Argenta).</li> <li>• Przepisanie partnerom wyraźnie określonych ról oraz optymalna współpraca.</li> <li>• Nowa działalność, połączona ze strategią regionalną w celu zwiększenia działalności rolniczych oraz rolno-spożywczych oraz promocji przemysłów rolno-energetycznych, zapewnia nowe perspektywy dla gospodarki lokalnej i regionalnej oraz tworzy nowe możliwości na rynku pracy.</li> <li>• Wcześniej określone podejście ogólnokrajowe okazało się skuteczne i dało perspektywę rozpoczęcia nowej i zyskowej działalności w odpowiednim czasie. Wyniki wstępne (sierpień 2009 r.) są lepsze, niż oczekiwano.</li> </ul> <p><b>Odniesienie do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wszyscy pracownicy zostali objęci krajowym systemem dodatków motywacyjnych i wsparcia ekonomicznego, wraz z możliwościami pracy oferowanymi przez nowy zakład.</li> <li>• W zakresie rozwoju zasobów ludzkich firma zamierza nieustannie podnosić kompetencje i pogłębiać wiedzę pracowników dotyczącą działalności uprawowej i szerszych działalności gospodarczych i produkcyjnych.</li> </ul> <p><b>Odniesienie do „zatrudnialności”</b></p>
<p><b>PRAWO KRAJOWE DOTYCZĄCE REFORMY REŻIMU CUKROWNICZEGO</b></p> <p><i>Prawo włoskie z 2006 r. dotyczące reformy reżimu cukrowniczego, która doprowadziła do zamknięcia 15 z 19 cukrowni. W przypadku zamknięcia zakładu pracownicy otrzymywali subsydia publiczne i pomoc firmy do momentu przeszkolenia pod kątem podjęcia nowej pracy zagwarantowanej przez tę firmę.</i></p> <p><b>Odniesienie do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój projektów alternatywnych jako część szerokiego dialogu angażującego pracodawców, związki zawodowe, władze krajowe i lokalne oraz stowarzyszenia hodowców</li> <li>• Finansowanie publiczne/prywatne</li> </ul> <p><b>Odniesienie do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrzymywanie dochodu do czasu przeszkolenia pracowników i wykazania przez nich gotowości podjęcia nowej pracy.</li> </ul> <p><b>Odniesienie do „zatrudnialności”</b></p>

<p><b>POLSKI CUKIER — POLSKA</b></p> <p><i>Od 2008 r. w kontekście restrukturyzacji zredukowano prawie 40% stanowisk pracy w krótkim okresie czasu. Zwalniani pracownicy otrzymali wsparcie różnego rodzaju: szkolenia z myślą o nabyciu nowych umiejętności i kwalifikacji, pomoc finansową przy tworzeniu nowej działalności lub przy zwolnieniu monitorowanym...</i></p> <p><b>Oдноśnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca z partnerami społecznymi w przygotowywaniu i wdrażaniu nowych programów</li> <li>• Gwarantowane znaczne fundusze w kontekście zwolnień</li> <li>• Dobrowolność udziału</li> </ul> <p><b>Oдноśnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatrudnialność znacznie się zwiększyła, głównie dzięki zaproponowanym szkoleniom i funduszom otrzymanym na stworzenie nowej działalności. W związku z boorem na polskim rynku budowlanym pracownicy o odpowiednich umiejętnościach mogli znaleźć pracę w tym sektorze.</li> </ul> <p><b>Oдноśnik do „zatrudnialności”</b></p>
<p><b>HISZPANIA — EBRO</b></p> <p><i>Polityka szkoleniowa skierowana na stałe dostosowywanie się do potrzeb koncernu.</i></p> <p><i>Brak oficjalnego uznania szkoleń poza koncernem, ale walidacja wewnątrz firmy.</i></p> <p><b>Oдноśnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka szkoleniowa prowadzona na szeroką skalę wspierająca adaptację do potrzeb grupy.</li> <li>• Wewnętrzny system mobilności pozwalający zachować niski obrót.</li> </ul> <p>Aktywny dialog społeczny z dwiema większymi organizacjami TU: CC OO (reprezentująca 60% pracowników) oraz UGT (38% reprezentacji) pomagająca w tworzeniu akceptowanych planów socjalnych.</p> <p><b>Oдноśnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematyczne szkolenie personelu z uwzględnieniem adaptacji do nowych czynności wewnątrz koncernu zgodnie z potrzebami sektora.</li> <li>• System mobilności wewnętrznej z możliwością rekrutacji personelu wewnątrz sektora</li> </ul> <p><b>Oдноśnik do „zatrudnialności”</b></p>
<p><b>WIELKA BRYTANIA — BRISTISH SUGAR</b></p> <p><i>Polityka aktywnego wspierania szkoleń w celu podniesienia umiejętności i kwalifikacji wymaganych przez firmę w celu uzyskania konkurencyjności – Obejmuje wszystkie rodzaje szkoleń związane z profilem firmy – Uczestnicy muszą zainwestować swój czas i osiągnąć wyniki – Zobowiązanie pozostania w firmie przez dany okres czasu po ukończeniu szkolenia.</i></p> <p><b>Oдноśnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zobowiązanie ze strony pracodawcy i pracownika do kontynuacji szkolenia zawodowego.</li> <li>• Rozwój wszechstronnych umiejętności (szczególne umiejętności techniczne – ogólne umiejętności zachowawcze i budujące charakter)</li> <li>• Motywowanie personelu do zarządzania własnym rozwojem kariery</li> <li>• Uznanie osiągnięć pracowników</li> </ul> <p><b>Oдноśnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wszechstronność umiejętności (multiskilling) związana z obiema branżami przemysłu cukrowniczego (produkcja podczas roku zbiorów – utrzymanie w okresach nieprodukcyjnych)</li> <li>• Kształcenie ustawiczne</li> <li>• Poczucie odpowiedzialności i motywacji</li> </ul> <p><b>Oдноśnik do „zatrudnialności”</b></p>

## **Przykłady spoza przemysłu cukrowniczego**

PRZYKŁADY DOBRZYCH PRAKTYK	GŁÓWNA CHARAKTERYSTYKA WYMIENIONYCH CZYNNIKÓW SUKCESU	WPŁYW NA ZATRUDNIALNOŚĆ
<p><b>DANONE – Francja</b>  <i>Program Evoluance ma na celu podnieść kwalifikacje pracowników poprzez zapewnianie uznawanych certyfikatów i dyplomów.</i></p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p> <p>1. Szkolenie przyjęte z zamiarem reintegracji na rynku pracy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porozumienie trójstronne pomiędzy                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- firmą Danone,</li> <li>- jednostką gwarantującą wsparcie finansowe szkoleń w sektorze rolno-spożywczym (Agefaforia),</li> <li>- Francuskim Ministerstwem Edukacji.</li> </ul> </li> <li>• Przewidywanie wyzwań technologicznych i organizacyjnych;</li> <li>• Indywidualne podejście dla każdego pracownika;</li> <li>• Polityka promowania zatrudnialności i awansowania wewnątrz firmy/umacnianie kapitału ludzkiego i wiedzy technologicznej dla zwiększenia konkurencyjności firmy;</li> <li>• Stałe monitorowanie wyników i dostosowania celów;</li> <li>• Zaangażowanie partnerów społecznych.</li> </ul> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontynuowanie szkoleń zawodowych dopasowanych do potrzeb każdego pracownika;</li> <li>• Uzyskanie dyplomów uznanych:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- na terenie kraju (VAE – walidacja wcześniejszej edukacji i doświadczenia – oraz CFG – certyfikat ukończenia edukacji ogólnej),</li> <li>- w przemyśle rolno-spożywczym (CQP – certyfikat ukończenia szkolenia zawodowego).</li> </ul> </li> <li>• Możliwości rozwoju i kształtowania kariery wewnątrz firmy.</li> </ul>
<p><b>FUTURUM – SZWEDZKA POCZTA</b>  <i>Po masowych zwolnieniach specyficzny program zwolnień monitorowanych dla personelu o niskich umiejętnościach.</i></p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Połączona jednostka zarządzana przez organizację pracodawców i związki zawodowe z zamiarem przeprowadzenia monitorowanych zwolnień pracowników;</li> <li>• Plan zwolnień zaakceptowany wspólnie przez partnerów społecznych;</li> <li>• Wsparcie w postaci istniejącej wcześniej struktury trójstronnej dla zwolnień monitorowanych na poziomie krajowym;</li> <li>• Komunikacja stworzona wspólnie;</li> <li>• Szkolenie nakierowane na przywrócenie pracowników na rynek pracy;</li> <li>• Pracownicy nadal otrzymują wynagrodzenie podczas okresu szkoleniowego i poszukiwania pracy.</li> </ul> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie 100% pracowników powracających na rynek pracy w ciągu 18 miesięcy.</li> </ul>

<p><b>GRUPY PRACODAWCÓW – Belgia</b>  <i>Pula firm i nisko wykwalifikowanych lub niewykwalifikowanych pracowników, zwłaszcza w przemyśle spożywczym i turystycznym</i></p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udostępnienie pracowników o szczególnych umiejętnościach przenośnych (np. BHP) – na określony czas – do firm z wymaganiami pracy sezonowej (przemysł rolno-spożywczy – Horeca);</li> <li>• Wcześniejsze negocjacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami.</li> </ul> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość znalezienia pracy na ograniczony okres, wykonywanej w różnym czasie w ciągu roku, w różnych firmach, które wykazują takie zapotrzebowanie w danym momencie</li> <li>• Dodatkowe szkolenie zapewnione przez koncern</li> <li>• Pracownicy zwiększają swoją zdolność do zatrudnienia poprzez zdobywanie różnorodnego doświadczenia w spółkach należących do Grupy pracodawców.</li> </ul>
<p><b>K4I – TEKSTYLIA – Wielka Brytania</b>  <i>Tworzenie materiałów szkoleniowych dostępnych online o wysokiej wartości dodanej – do wykorzystania przez firmy branży tekstylnej z zamiarem rozwoju zdolności innowacyjnych i dywersyfikacyjnych.</i></p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie platformy internetowej</li> <li>• Koncentracja na innowacji</li> <li>• Partnerstwo pomiędzy instytucjami edukacji wyższej a przemysłem</li> <li>• Szkolenia online</li> <li>• Nawiązanie partnerstwa transnarodowego.</li> </ul> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa umiejętności związanych z innowacyjnością</li> </ul>
<p><b>SODIE – Belgia</b>  <i>Wsparcie finansowe i techniczne dla wprowadzenia projektów startowych firmy w kontekście restrukturyzacji w sektorze stalowym.</i></p> <p><b>Odnosnik do przykładu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc w tworzeniu biznes planu</li> <li>• Pożyczki na korzystnych ratach w związku z tworzeniem miejsc pracy</li> <li>• Długoterminowe monitorowanie projektu w ramach dialogu społecznego prowadzonego przez firmę ArcelorMittal</li> </ul> <p><b>Odnosnik do „czynnika sukcesu”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnowienie stref przemysłowych</li> </ul>

## Zalecenia



## **Wstęp**

Aby stworzyć zalecenia oparte na przykładach dobrych praktyk, uwzględniliśmy różne czynniki przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu i/lub podniesienia zatrudnialności, które można było zaobserwować w przykładach dobrych praktyk z wewnątrz i spoza przemysłu cukrowniczego. Zasugerowaliśmy również kilka dalszych sposobów w świetle powtarzających się i uzupełniających elementów. Należy rozpatrywać je nie jako analizę końcową, ale raczej jako początek ciągłego procesu myślowego, który powinien być stopniowo poszerzany doświadczeniami z europejskiego przemysłu cukrowniczego lub innych sektorów gospodarczych, w których wystąpił fenomen zmiany środowiska przemysłowego i społecznego.

W ramach korporacyjnej odpowiedzialności społecznej każda firma, każdy pracownik i każdy sektor powinien wykorzystywać wstępne wyniki tego procesu myślowego do promowania zatrudnialności, wzbogacania jej o własne doświadczenia i przyczyniania się do jej dalszego rozwoju z biegiem czasu.

MOŻLIWE SUGESTIE — PRZYKŁADY WEWNĘTRZNE	ZAOBSERWOWANE WEWNĘTRZNE CZYNNIKI SUKCESU
<p><b>A – Interakcja maksymalnej liczby interesariuszy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <u>pod względem porozumień pracodawca-pracownik w ramach dialogu społecznego</u></li> <li>. <u>dla niektórych projektów na poziomie krajowym dialog społeczny może dotyczyć pracodawców, związków zawodowych, władz krajowych i lokalnych</u></li> <li>. <u>pod względem finansowania (publicznego/prywatnego)</u></li> <li>. <u>pod względem prawnym: istnienie prawodawstwa umożliwiające pracownikom korzystanie z przywilejów socjalnych w momencie odbywania szkoleń</u></li> </ul>	<p><b>AKTORZY...</b></p> <p><b><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></b></p> <p><i>Bardziej szczegółowo (ale nie wyczerpująco)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Austria</li> <li>. Włochy</li> <li>. Francja – Observia</li> <li>. Polska</li> </ul>
<p><b>B – Nabycie kilku rodzajów umiejętności</b> związanych z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <u>jedną lub więcej specyficznych funkcji (w przemyśle cukrowniczym: specjalizacja dla roku zbioru i okresów przejściowych)</u></li> <li>. <u>zachowaniem się w pewnych sytuacjach (praca grupowa, komunikacja, przewodzenie grupie)</u></li> </ul> <p><b>C – Najszersza możliwa walidacja tych umiejętności</b> (przedsiębiorstwo, korporacja, sektor, uznanie krajowe, itp.)</p> <p><b>D – Zachęcanie personelu do rozwijania umiejętności i zobowiązanie pracowników do inwestowania w kształcenie własne</b></p> <p><b>E – Polityka dostosowywania podaży do popytu, również w ramach koncernu/sektora</b></p> <p><b>F – Współpraca: firmy/uczelnie/szkoły</b></p> <p><b>G – Rozwój praktyk zawodowych</b>, dzięki którym młodzi ludzie będą mogli zdobyć zatrudnienie w firmie lub będą mieli łatwiejszy dostęp do rynku pracy (<b>patrz również deklaracje: <a href="#">EFFAT/CEFS Joint Declaration of 1998</a> oraz <a href="#">EFFAT/CEFS Joint Declaration of 2000</a></b>)</p>	<p><b>AMBITNA STRATEGIA kontynuowania edukacji pracowników...</b></p> <p><b><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></b></p> <p><i>Bardziej szczegółowo (ale nie wyczerpująco)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. British Sugar</li> <li>. Ebro</li> <li>. Südzucker</li> <li>. Observia Francja</li> <li>. Polska</li> </ul>

<p><b>H – Tworzenie narzędzi do analizowania tendencji w podaży i zatrudnieniu w sektorze/korporacji/przemysle</b></p> <p><b>I – <u>Uczynienie sektora bardziej atrakcyjnym</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a) <u>Oferowanie szkoleń dla młodych ludzi</u></b></li><li><b>b) <u>Utworzenie przejść pomiędzy różnymi branżami</u></b></li><li><b>c) <u>Walidacja umiejętności w celu zapewnienia możliwości ich przenoszenia do innych branż</u></b></li></ul>	<p><b><u>PRZEWIDYWANIE WYMOGÓW i rozwoju rynku...</u></b></p> <p><i>Odnosniki na stronach internetowych</i></p> <p><i>Bardziej szczegółowo (ale nie wyczerpująco)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Francja – Observia</li><li>. Ebro – Hiszpania</li></ul>
--	---

KLUCZE DO SUKCESU WYNIKAJĄCE Z ZEWNĘTRZNYCH PRZYKŁADÓW DOBRYCH PRAKTYK	PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK
<p><b>A. Interakcja różnych aktorów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Władze publiczne -. Wspólna jednostka finansująca -. Firma przemysłowa</li> </ul> <p><b>B. Nabycie kwalifikacji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznawanych na poziomie sektora lub nawet kraju</li> </ul> <p><b>C. Rozwój potencjału pracowniczego wewnątrz firmy lub korporacji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• czyni firmę bardziej atrakcyjną i poprawia jej wizerunek, dynamizm i konkurencyjność</li> </ul>	<p><b>Danone – Francja</b></p> <p><i><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></i></p>
<p><b>D. Pomoc w szkoleniach i powrocie do pracy przy zagwarantowaniu dostatecznego dochodu</b></p>	<p><b>Futurum – Szwedzka Poczta</b></p> <p><i><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></i></p>
<p><b>E. Stworzenie wspólnoty firm wewnątrz danego sektora, rekrutujących pracowników posiadających umiejętności wykorzystywane w różnych okresach roku, w zależności od wymagań sezonowych</b></p>	<p><b>Grupy pracodawców – Belgia</b></p> <p><i><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></i></p>
<p><b>F. Partnerstwo pomiędzy branżą edukacyjną i przemysłową promujące innowacyjność technologiczną poprzez szkolenia internetowe utrzymane na wysokim poziomie</b></p>	<p><b>K41 – Tekstyliia Wielka Brytania</b></p> <p><i><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></i></p>
<p><b>G. Pomoc finansowa i kierownicza przy zakładaniu firmy skierowana na ożywienie strefy przemysłowej</b></p>	<p><b>Sodie – Belgia</b></p> <p><i><u>Odnosińki na stronach internetowych</u></i></p>

## POPULARNE CZYNNIKI SUKCESU MOGĄCE PROWADZIĆ DO SPRECYZOWANIA ZALECEŃ

<p><b>A. Interakcja maksymalnej liczby publicznych/prywatnych interesariuszy, partnerów socjalnych oraz jednostek finansowych</b></p>	<p><b>Wewnętrzne</b></p> <p><i>Odnosiniki</i> Agrana Austria - Włochy –                  Observia Francja – Polski Cukier Polska</p> <p><b>Zewnętrzne</b></p> <p><i>Odnosiniki</i> Danone Francja – Futurum                  Szwecja – Sodie Belgia</p>
<p><b>B. Strategia kontynuowania szkoleń, podnosząca atrakcyjność, dynamizm i konkurencyjność firmy przy jednoczesnym poszerzaniu kompetencji pracowników</b></p> <p>=&gt; Nabycie kilku rodzajów umiejętności i walidacja tych umiejętności                  (poziom firmy, korporacji, sektora, kraju)</p> <p>=&gt; Zachęcanie personelu do rozwijania umiejętności, zobowiązanie pracowników do inwestowania w kształcenie własne</p> <p>=&gt; Współpraca: firmy/uczelnie/szkoły</p> <p>=&gt; Praktyki (<i>odnosiniki na stronach internetowych deklaracji zbiorczych w europejskim przemyśle cukrowniczym</i>) oraz szkolenia młodych ludzi</p>	<p><b>Wewnętrzne</b></p> <p><i>Odnosiniki</i> British Sugar – Ebro – Südzucker                  – Observia Francja – Polski Cukier Polska</p> <p><b>Zewnętrzne</b></p> <p><i>Odnosiniki</i> Danone Francja – Futurum                  Szwecja – K41 Wielka Brytania</p>
<p><b>C. Narzędzia analizy zmian w odniesieniu do zatrudnienia</b></p> <p>⇒ Utworzenie przejść pomiędzy różnymi branżami danego przemysłu</p> <p>⇒ Walidacja kompetencji przenośnych</p>	<p><b>Wewnętrzne</b></p> <p><i>Odnosiniki</i> Observia Francja – Ebro                  Hiszpania</p>

## **Identyfikacja umiejętności**

### **Przypomnienie definicji:**

„Zdolność do zastosowania wiedzy, umiejętności i zachowań w sytuacji zawodowej w celu rozwiązania problemów o różnym stopniu złożoności napotykanym w miejscu pracy oraz do przeprowadzania działań związanych z danym zawodem.”

„Wiedza i umiejętności posiadane przez każdego obywatela Europy są niezwykle cenne dla konkurencyjności, kreatywności i produktywności gospodarki europejskiej. Należy zatem inwestować w rozwój tych umiejętności.”

*(Social Agenda, magazyn Komisji Europejskiej dotyczący zatrudnienia i spraw społecznych)*

### **Uwaga:**

Powiązanie pomiędzy kompetencjami a zatrudnialnością w przemyśle cukrowniczym jest wyraźnie naznaczone jedną specyficzną cechą: dwuzawodowością personelu. Przy rekrutacji pracowników uzględniane są ich umiejętności związane z zawodem wykonywanym poza rokiem zbioru cukru (np. kotlarz, elektryk itp.), które można również wykorzystać w trakcie roku zbioru (np. prowadzenie procesu technologicznego).

Niezależnie od pierwszego z aspektów chcielibyśmy przyjrzeć się umiejętnościom z trzech różnych perspektyw:

- Umiejętności pożądane w przemyśle cukrowniczym,
- Umiejętności, które mogą stać się przydatne w przyszłości, niezależnie od tego, czy w tej chwili istnieją,
- Umiejętności wspólne dla różnych zawodów.

## **1. Umiejętności pożądane w przemyśle cukrowniczym**

### **1.1 Umiejętności podstawowe**

#### **1.1.1 Czytanie**

#### **1.1.2 Pisanie**

#### **1.1.3 Liczenie**

#### **1.1.4 Wypełnianie dokumentów**

#### **1.1.5 Komunikacja**

Te podstawowe umiejętności pojawiają się we wszystkich zawodach przemysłu cukrowniczego. Wymagany poziom umiejętności różni się w zależności od zajmowanej pozycji.

Wypełnianie dokumentów może obejmować proste wprowadzanie danych (na papierze lub do systemu komputerowego) zebranych w celu poprawy identyfikowalności operacji (operator maszyny) poprzez przygotowywanie raportów lub dokumentów technicznych (konserwator urządzeń).

Komunikacja może polegać na reformułowaniu instrukcji (operator maszyny do pakowania lub operator procesu produkcyjnego) poprzez dostarczanie raportu ustnego na temat danej akcji (konserwator) aż po wydawanie instrukcji (kierownik).

## **1.2 Umiejętności wykorzystywane w różnych zawodach (wspólne dla różnych zawodów lub różnych okresów – podczas i poza rokiem zbioru cukru)**

### **1.2.1 Ocena informacji, rozumienie i monitorowanie wskaźników czynności we własnym obszarze odpowiedzialności**

Na podstawie informacji uzyskanych z instrumentów pomiarowych (operator maszyny pakującej) lub komputera (operator procesu) poziom wymaganych umiejętności zależy od zakresu odpowiedzialności (np. za jedną lub więcej maszyn, jeden lub więcej etapów procesu produkcyjnego).

### **1.2.2 Utrzymanie sprzętu w dobrym stanie technicznym** (operatorzy maszyn)

Począwszy od zwykłej konserwacji (operator maszyny pakującej lub operator procesu produkcyjnego) po działania prewencyjne, przeglądowe poza rokiem zbioru cukru lub naprawcze w trakcie roku zbioru (personel serwisowy i konserwatorzy), jak również obsługa maszyn w stanie zużycia lub przy niskiej prędkości w trybie bezpieczeństwa.

### **1.2.3 Ocena jakości i zgodności** (dobry wzrok i słuch)

Jest to skrajny przykład umiejętności wykorzystywanych w różnych zawodach, ponieważ jakość produktu końcowego zależy od każdego etapu procesu produkcji, pakowania i wysyłki (produkt surowy, produkt gotowy, produkt opakowany).

Ocena jakości i zgodności może być wykonana w oparciu o wynik kontroli wzrokowej; może również wymagać interpretacji danych zebranych w procesie. Monitorowanie zgodności i identyfikowalności produktu – znajomość przyjętych procedur, trybów działania, instrukcji, wskazówek i zapisów.

### **1.2.4 Identyfikacja, diagnozowanie i postępowanie w razie zaobserwowania wady, nieprawidłowości działania lub ryzyka**

Precyzja wymagana do identyfikacji wady, nieprawidłowości lub ryzyka zwiększa się wraz z zakresem odpowiedzialności związanym z zajmowanym stanowiskiem (przetwarzanie prostej wady poprzez zareagowanie w sposób opisany w podręczniku procedur, poprzez przetwarzanie prostej wady nieopisanej w podręczniku procedur lub wdrożenie rozwiązania tymczasowego, aż po bardziej skomplikowaną czynność związaną z utrzymaniem bądź planowaniem. Przestrzeganie standardów porządku i czystości – branie udziału w testowaniu diagnostycznym dla celów utrzymania sprzętu).



**1.2.5 Ocena pilności działania** (poza stanowiskiem pracy, w zależności od stopnia powagi)

Wymaga zdolności do wydawania osądów w rozróżnianiu wady, nieprawidłowości lub ryzyka, a także zdolności do podjęcia decyzji o zastosowaniu działania wyższego poziomu w ramach czasu zgodnego z funkcjonowaniem środowiska roboczego.

**1.3 Umiejętności powiązane z większą ilością szczególnych zawodów lub z danymi okresami (podczas lub poza rokiem zbioru cukru)**

**1.3.1 Regulacja procesu produkcyjnego:** wymaga zdolności do przetwarzania danych uzyskanych dla celów organizacji i planowania operacji produkcyjnych oraz do komunikowania ich pracownikom na wyższym i niższym szczeblu, podejmowanie koniecznych decyzji (lub zdawanie relacji z sytuacji, w zależności od poziomu decyzji w celu jej podjęcia). Zdolność do ustalania pozycji danego zadania w linii produkcyjnej oraz do doceniania jego wpływu na etapy zlokalizowane poniżej i powyżej własnych obowiązków – rozumienie danych produkcyjnych.

**1.3.2 Identyfikacja procesu produkcyjnego:** wymaga zdolności do identyfikacji różnych etapów procesu produkcyjnego, tak w czasie, jak i przestrzeni, oraz do rozumienia sposobu, w jaki proces ten działa i oddziałuje – znajomość całego procesu.

**1.3.3 Obsługa maszyn przemysłowych:** wymaga zdolności do uruchamiania, sterowania i zatrzymywania maszyn przemysłowych (np. linii pakującej) zgodnie z zamówieniami produkcyjnymi i z ustalonymi procedurami. Zdolność do przeprowadzania szczegółowej analizy nieprawidłowości w działaniu oraz do wydajnej obsługi sprzętu w celu zapewnienia sobie większej swobody pracy – a także identyfikacja informacji niezbędnych do wykonywania pracy. W przypadku wykrycia danego typu usterki lub awarii – wybór odpowiedniego trybu działania maszyny lub jej zatrzymanie. Ponadto, zdolność do lokalizowania urządzeń (maszyny, elementy zużywalne i akcesoria).

**1.3.4 Planowanie i ustawianie parametrów:** umiejętność tę można podzielić na dwie części w zależności od danego zawodu:

1.3.4.1 Pierwsza część jest zdolnością do planowania czynności w czasie (np. planowanie działań produkcyjnych) oraz do ustawiania parametrów działania maszyn.

1.3.4.2 Druga część to zdolność do ingerowania w systemy komputerowe w celu przeprowadzenia czynności programowania oraz dokonania zmiany sekwencji ustalonych przez programistów w taki sposób, aby operatorzy maszyn mogli wprowadzić niezbędne regulacje.

**1.3.5 Obsługa materiałów i zapakowanych produktów**

Wymaga zdolności do przestrzegania zasad bezpieczeństwa żywności, kwestii ochrony środowiska lub wymogów związanych z bezpieczeństwem, np. ruchy i pozycje pracy (operatorzy maszyn pakujących i operatorzy logistyczni), uczestniczenia we wdrażaniu instrukcji z zakresu BHP i ochrony środowiska.

- 1.3.6 Zarządzanie** (od prostego przyporządkowywania zadań, poprzez przekazywanie informacji, ustanawianie i monitorowanie celów, nadzorowanie czynności lub zadań i zapewnianie wsparcia kolegom, aż po zarządzanie ich umiejętnościami i rozwojem kariery). W zależności od poziomu zarządzania: rozumienie własnych działań w relacji do organizacji firmy – znajomość procedur stosowanych w komunikacji.
- 1.3.7 Organizacja środków i zasobów** (ekipy lub działu): na podstawie ustalonych celów produkcyjnych lub celów zadaniowych, wymaga zdolności do planowania i proponowania lub wyboru środków i zasobów (finansowych, personelowych, zakładowych, itp.) niezbędnych do osiągnięcia tych celów w odpowiednim terminie. Następnie, wymaga zdolności do wdrażania tych środków i zasobów aż do zakończenia danego zadania lub produkcji w danym czasie. Rozumienie i definiowanie roli głównych kolaborantów w przedsięwzięciu.
- 1.3.8 Organizacja i planowanie danej czynności:** zdolność do zestawienia listy obowiązków operatora zgodnie ze schematem produkcji oraz, w ciągu dnia, rozmieszczanie operatorów tak, aby zmaksymalizować produktywność, gwarantowanie dostępności i zgodności produktów, materiałów oraz elementów zużywalnych, przestrzeganie wskaźników zarządzania produkcją oraz zapewnianie przestrzegania ich przez innych pracowników.
- 1.3.9 Przewodniczenie zespołowi pracowników:** zdolność do stworzenia grupy osób oraz zmotywowania ich do wspólnej pracy, przekazywanie wszelkich informacji niezbędnych do prowadzenia spotkań, gromadzenia opinii i podsumowywania tych opinii w celu przekazywania kluczowych informacji do osób na poziomie decyzyjnym, a także sporządzanie sprawozdań.
- 1.3.10 Zarządzanie projektem:** zdolność do sporządzenia planu, kalkulacji kosztów, oceny, a następnie sprzedaży własnego projektu, ale także do tworzenia atmosfery pracy zespołowej, tak aby zespół działał wspólnie w przypadku napotkania jakichkolwiek problemów podczas przeprowadzania projektu, jak również zapewnienie całkowitej mobilizacji w trakcie trwania projektu.
- 1.3.11 Podejmowanie decyzji i wydawanie osądów:** zdolność – na podstawie zdobytych informacji – do przeprowadzenia analizy różnych hipotez, przewidywania efektów decyzji lub osądu, podejmowania decyzji dostosowanych do ustalonej polityki oraz przyjmowania konsekwencji tych decyzji.
- 1.3.12 Ocena i rozwój umiejętności i osiągnięć własnego zespołu:** zdolność do ustalania kryteriów ewaluacji członków załogi, ich umiejętności (nabytych lub tych, które powinni nabyć) oraz wyciągnięcie wniosków co do ich potrzeb szkoleniowych.

- 1.3.13 Dowodzenie:** zdolność do wprowadzenia zmiany poprzez zmotywowanie członków zespołu, działu lub oddziału. Zdolność do działania w następujący sposób:
- Tworzenie wizji przyszłości, często w kontekście długofalowym, i formułowanie strategii odzwierciedlających tę wizję,
  - Stymulowanie entuzjazmu innych, zachęcanie ich do podzielenia tej wizji, a tym samym uzyskanie z ich strony chęci współpracy,
  - Motywowanie członków zespołu poprzez adresowanie ich potrzeb, wartości i emocji, tak aby posiadali energię niezbędną do przezwyciężania trudności.
- 1.3.14 Wdrażanie alternatywnych rozwiązań:** zdolność do analizowania procesu lub sytuacji produkcyjnej lub organizacyjnej, określania przeszkód i opracowywania nowych rozwiązań poprzez badanie nowych, niepoznanych dotąd ścieżek w celu uzyskania dobrego wyniku lub poprzez eliminację słabości w celu uzyskania jeszcze lepszego wyniku (oszczędność czasu, energii i zasobów).
- 1.3.15 Analizowanie i przygotowywanie procesów (produkcyjnych lub administracyjnych):** zdolność do analizowania sytuacji wymagającej pracy administracyjnej bądź produkcji oraz do kształtowania jej w procesie podzielonym na etapy, a zatem nadawanie znaczenia zadaniom lub czynnościom w kontekście ustalonego celu, np. jakości, czasu, mobilizacji zasobów, cen, itp.
- 1.3.16 Pisanie raportów:** na koniec spotkania lub podczas wydarzeń szczególnych (sytuacji nietypowych lub wypadków) posiadanie zdolności do sporządzania pisemnego raportu dotyczącego głównych punktów dyskusji lub zaakceptowanych działań oraz osób odpowiedzialnych za poszczególne działania.
- 1.3.17 Identyfikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) potrzeb i oczekiwań klientów:** zdolność do zdobywania i organizowania informacji dotyczących biznesu i zarządzania w celu wykrywania oczekiwań i priorytetów klienta, jego głównych oczekiwań pod względem zarządzania zleceniem, odczytywania i rozumienia informacji dotyczących działalności i produktu (proporcje, wskaźniki osiągnięć, historia sprzedaży, kody klientów, itp.) oraz opisywania procedur administracyjnych związanych z wysyłką (Incoterms, cło itp.). Oznacza wiedzę, jak dostosowywać się do sposobu myślenia klienta i jak wykorzystywać zdalne narzędzia komunikacji (telefon, faks, e-mail, itp.).
- 1.3.18 Rozpoznawanie i rozwiązywanie problemów:** zdolność do stosowania procesów, o ile istnieją w danym przedsiębiorstwie, w celu identyfikowania, a następnie wdrażania rozwiązania problemu. Jeżeli procesy nie istnieją, wymagana jest zdolność – w danej sytuacji – do postawienia problemu w taki sposób, aby uzyskać wszystkie możliwe rozwiązania i ocenić, które z nich jest najlepsze poprzez ocenę konsekwencji.
- 1.3.19 Znajdowanie nowych rozwiązań:** zdolność – w danej sytuacji – do przewidywania odpowiedzi innych od aktualnie stosowanych w celu ocenienia ich odpowiedniości do postawionego problemu poprzez określenie konsekwencji dla serii czynności lub operacji oraz w celu przeforsowania tych nowych rozwiązań.

**1.3.20 Rozumienie sposobów łączących różne zadania, prace i działania:** zdolność – w trakcie czynności, zadania, pracy lub operacji – do wizualizacji czynności, zadań, prac lub operacji na wyższym lub niższym etapie procesu, tak aby usytuować przeprowadzaną pracę w kompletnym łańcuchu. Na przykład dla operatora procesu odpowiedzialnego za dyfuzję oznacza to conceptualizację operacji przed procesem płukania, a następnie kolejnej części procesu produkcyjnego, począwszy od afinacji cukru do momentu opuszczenia silosu.

**1.3.21 Arbitraż, negocjowanie:** zdolność do przekonywania innych, aby brali pod uwagę interesy wszystkich stron (dwóch stron, gdy w grę wchodzi arbitraż; firmy lub działu podczas negocjacji z drugą stroną), tak aby osiągnąć rozwiązanie szanujące interesy indywidualnych osób i organizacji, w sposób korzystny dla obu stron, o ile jest to możliwe.

## 2. Umiejętności, które mogą być przydatne w przyszłości

### Jak można je zlokalizować?

1. Określenie scenariuszy zmiany naszej działalności w celu zdobycia wiedzy na temat zmian w zawodach (takie badania są często przeprowadzane przez think-tanki w odniesieniu do branż i zawodów). Można również wspomnieć o potrzebie większej elastyczności organizacyjnej dla lepszego odpowiadania na żądania klienta, która ma wpływ na umiejętności potrzebne pracownikom (większa zdolność do swobody, identyfikowania i radzenia sobie z usterkami i nieprawidłowościami).  
Umiejętności te mogą także nawiązywać do czynności, które jeszcze nie istnieją, lecz zostaną stworzone w przyszłości (np. cukrownia może rozpocząć produkcję etanolu).
2. Obserwacja zmian technologicznych: można to czynić w bardzo łatwy sposób, np. w dyskusji z dostawcami maszyn (przez kupców, managerów technicznych). Nawet jeżeli firma nie zamierza zakupić takich maszyn, zdobyte informacje wskazują umiejętności niezbędne do obsługi tych maszyn.
3. Obserwacja zmian w standardach: niezależnie od tego, czy są to standardy żywności, bezpieczeństwa czy ochrony środowiska, itp., zmiany takie zachęcają na do przyjrzenia się naszym sposobom pracy, przestrzegać bardziej surowych instrukcji i wynajdować sposoby zapewnienia identyfikowalności pewnych działań. Sposoby te mają wpływ na wymagane umiejętności. Na przykład zgodność z pewnymi standardami zmusiła operatorów maszyn pakujących do prowadzenia rejestrów w celu zachowania śladu pewnych zdarzeń. Dla tego zawodu konieczne było nabycie umiejętności, które są obecnie wykorzystywane (patrz rozdział na temat „umiejętności podstawowych – pisanie, liczenie, wypełniania dokumentów, komunikacji”).

4. Obserwacja wpływu szkolenia na podniesienie umiejętności pracowników, a przez to na poprawę jakości pracy (umiejętności te nie są na początku konieczne, jednak możliwość korzystania z nich obecnie wpływa na organizację przyszłości: jeżeli osoba piastująca dane stanowisko zostanie zwolniona, nowy pracownik będzie musiał posiadać te umiejętności).

#### **Inwentarz początkowy:**

Listę tę można rozpocząć zestawieniem pewnych umiejętności, które są pożądane już teraz, a mogą mieć jeszcze większe znaczenie w przyszłości:

- wypełnianie dokumentów,
- komunikacja,
- przestrzeganie wskazań,
- postępowanie w razie zaobserwowania wady lub nieprawidłowości w działaniu.

### **3. Umiejętności typowe dla różnych branż i sektorów ekonomicznych**

#### **Jak można je zlokalizować?**

Kilka lat temu przedstawialiśmy nasz zawód – branżę cukrowniczą – zwłaszcza pod kątem różnic w stosunku do innych zawodów. Jesteśmy dumni z naszej branży i mamy do tego prawo.

Musimy jednak zmodyfikować nieco nasze podejście, jeżeli chcemy skupić się na umiejętnościach, które mogą być wspólne dla różnych branż lub sektorów gospodarczych.

Zacznijmy od dwóch prostych przykładów roboczych z Francji:

#### **3.1. Przykład dotyczący umiejętności wspólnych dla różnych sektorów gospodarczych:**

##### **a) Umiejętności związane z obsługą maszyn pakujących:**

Czy umiejętności niezbędne dla operatora maszyny pakującej cukier są inne niż dla operatora innych maszyn pakujących, np. świeże produkty mleczne, środki farmaceutyczne czy kosmetyki?

Chociaż umiejętności związane z przepisami higieny żywności mogą być specyficzne dla przemysłu spożywczego i dotyczyć w mniejszym stopniu innych rodzajów pakowania, i chociaż znajomość produktu jest szczególnie dla tej branży, inne umiejętności (**ok. 80%**) wydają się być identyczne.

Umiejętności wykorzystywane w różnych branżach to w szczególności:

- Wypełnianie dokumentów,
- Komunikacja,
- Ocena informacji,
- Rozumienie i monitorowanie wskaźników aktywności,
- Utrzymywanie sprzętu w dobrym stanie technicznym,
- Ocena jakości i zgodności,
- Identyfikacja, diagnozowanie i postępowanie w razie zaobserwowania wady, nieprawidłowego działania lub ryzyka,
- Ocena pilności działania.

**b) Umiejętności związane z obsługą procesów produkcyjnych:**

Podobnie, czy główne umiejętności wymagane dla operatora (lub kierownika) procesu produkcyjnego różnią się od tych, które należy posiadać przy obsłudze innych procesów (produkcja produktów mlecznych/czekolady; sieć dystrybucji wody, itp.)?

Obserwując umiejętności wymagane dla różnych stanowisk obsługi procesów, można stwierdzić, że:

W tym przypadku umiejętności związane z produktem i z różnymi fazami produkcji są zupełnie różne.

Należy jednak zauważyć, że inne umiejętności są zupełnie identyczne. Proporcja jest oczywiście niższa niż w przypadku operatora maszyny pakującej i wynosi ok. 50%.

Zidentyfikowane umiejętności wspólne to w szczególności:

- Wypełnianie dokumentów,
- Komunikacja,
- Regulacja procesu produkcyjnego,
- Identyfikacja procesu produkcyjnego (nawet jeżeli proces jest inny, zdolność do zrozumienia jego różnych faz to ta sama umiejętność),
- Ocena informacji,
- Rozumienie i monitorowanie wskaźników aktywności,
- Ocena jakości i zgodności.

**3.2. Przykład dotyczący umiejętności wspólnych dla różnych zawodów wewnątrz tego samego sektora:**

Obserwując umiejętności wymagane dla różnych branż wewnątrz tego samego sektora, można skupić się na umiejętnościach wspólnych. Jeżeli przyjrzymy się dwóm powyższym przykładom (dla których sporządzono listę tylko niektórych umiejętności), możemy natychmiast zauważyć, że niektóre z umiejętności powtarzają się (w zmiennym stopniu, ale na wspólnych zasadach):

- Wypełnianie dokumentów,
- Komunikacja,
- Ocena informacji,
- Rozumienie i monitorowanie wskaźników aktywności,
- Ocena jakości i zgodności,
- itp.

Ocena wspólnych umiejętności pozwala jednocześnie zidentyfikować umiejętności typowe dla danego zawodu oraz oszacować luki wiedzy, jakie pracownik pragnący przejść z jednego miejsca pracy do drugiego musi zapełnić.

Podejście to pozwala na tworzenie obszarów mobilności, tzn. na stopniowe przygotowywanie pracowników – specjalistów na swoich stanowiskach do objęcia innego stanowiska pracy.

Podejście to umożliwia również modelowanie przejść.

Według Observii (francuskiego think-tanku na temat zawodów i umiejętności przemysłu spożywczego):

Przejście określa możliwości przechodzenia z jednego zawodu do drugiego. Prowadzi to do powstania umiejętności pomiędzy różnymi zawodami, które nie wymagają przeszkolenia.

- Krótkie przejście odpowiada krótkiemu czasowi adaptacji w danym obszarze i krótkiemu okresowi szkoleniowemu. Poza tym, jest to bardziej zmiana pracy lub specjalności w zakresie tego samego zawodu.
- Długie przejście zakłada inwestycje w szkolenia teoretyczne, podjęte zwykle przed rozpoczęciem mobilności. Poza tym, jest to bardziej kwestia przeszkolenia.

Observia: <http://www.observia-metiers.fr/>

### **3.3 Inwentarz początkowy:**

(Powtórzenie pierwszej części rozdziału „Umiejętności pożądane w przemyśle cukrowniczym”)

### **1.4 Umiejętności podstawowe**

**1.4.1 Czytanie**

**1.4.2 Pisanie**

**1.4.3 Liczenie**

**1.4.4 Wypełnianie dokumentów**

**1.4.5 Komunikacja**

Te podstawowe umiejętności pojawiają się we wszystkich zawodach przemysłu cukrowniczego. Wymagany poziom umiejętności różni się w zależności od zajmowanej pozycji.

Wypełnianie dokumentów może obejmować proste wprowadzanie danych (na papierze lub do systemu komputerowego) zebranych w celu poprawy identyfikowalności operacji (operator maszyny) poprzez przygotowywanie raportów lub dokumentów technicznych (konserwator urządzeń).

Komunikacja może polegać na formułowaniu instrukcji w inny sposób (operator maszyny do pakowania lub operator procesu) poprzez dostarczanie raportu ustnego na temat danej akcji (konserwator) aż po wydawanie instrukcji (kierownik).

**1.5 Umiejętności wykorzystywane w różnych zawodach (wspólne dla różnych zawodów lub różnych okresów – podczas i poza rokiem zbioru cukru)**

**1.5.1 Ocena informacji, rozumienie i monitorowanie wskaźników czynności we własnym obszarze odpowiedzialności**

Na podstawie informacji uzyskanych z instrumentów pomiarowych (operator maszyny pakującej) lub komputera (operator procesu) poziom wymaganych umiejętności zależy od zakresu odpowiedzialności (np. za jedną lub więcej maszyn, jeden lub więcej etapów procesu produkcyjnego).

**1.5.2 Utrzymanie sprzętu w dobrym stanie technicznym** (operatorzy maszyn)

Począwszy od zwykłej konserwacji (operator maszyny pakującej lub operator procesu produkcyjnego) po działania prewencyjne, przeglądowe poza rokiem zbioru cukru lub naprawcze w trakcie roku zbioru (personel serwisowy i konserwatorzy), jak również obsługa maszyn w stanie zużycia lub przy niskiej prędkości w trybie bezpieczeństwa.

**1.5.3 Ocena jakości i zgodności** (dobry wzrok i słuch)

Jest to skrajny przykład umiejętności wykorzystywanych w różnych zawodach, ponieważ jakość produktu końcowego zależy od każdego etapu procesu produkcji, pakowania i wysyłki (produkt surowy, produkt gotowy, produkt opakowany).



Ocena jakości i zgodności może być wykonana w oparciu o wynik kontroli wzrokowej; może również wymagać interpretacji danych zebranych w procesie. Monitorowanie zgodności i identyfikowalności produktu – znajomość przyjętych procedur, trybów działania, instrukcji, wskazówek i zapisów.

**1.5.4 Identyfikacja, diagnozowanie i postępowanie w razie zaobserwowania wady, nieprawidłowości działania lub ryzyka**

Precyzja wymagana do identyfikacji wady, nieprawidłowości lub ryzyka zwiększa się wraz z zakresem odpowiedzialności związanym z zajmowanym stanowiskiem (przetwarzanie prostej wady poprzez zareagowanie w sposób opisany w podręczniku procedur, poprzez przetwarzanie prostej wady nieopisanej w podręczniku procedur lub wdrożenie rozwiązania tymczasowego, aż po bardziej skomplikowaną czynność związaną z utrzymaniem bądź planowaniem. Przestrzeganie standardów porządku i czystości – branie udziału w testowaniu diagnostycznym dla celów utrzymania sprzętu).

**1.5.5 Ocena pilności działania** (poza stanowiskiem pracy, w zależności od stopnia powagi)

Wymaga zdolności do wydawania osądów w rozróżnianiu wady, nieprawidłowości lub ryzyka, a także zdolności do podjęcia decyzji o zastosowaniu działania wyższego poziomu w ramach czasu zgodnego z funkcjonowaniem środowiska roboczego.

Financial resources identified
--------------------------------

- 1. Structural Funds and Cohesion Fund 2000-20063
- A. Summary

The Structural Funds and the Cohesion Fund form part of the Community's structural policy, which aims to reduce the disparities in development between European Union (EU) Member States and regions. The funds participate, therefore, in pursuing the goal of social and economic cohesion. For the period 2000-2006,

---

<sup>3</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/regional\\_policy/provisions\\_and\\_instruments/l60014\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/l60014_en.htm)  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/regional\\_policy/provisions\\_and\\_instruments/l60014\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/l60014_fr.htm)  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/regional\\_policy/provisions\\_and\\_instruments/l60014\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/l60014_de.htm)

the budget allocated to the Community's regional policy stood at €213 billion: €195 billion for the Structural Funds and €18 billion for the Cohesion Fund, representing 35% of the Community's budget.

#### B. Three main Structural Funds

- ERDF: created in 1975, the European Regional Development Fund (ERDF) is the largest of the Structural Funds. It provides support for the creation of infrastructure and productive job-creating investment, mainly for businesses and local development projects;
- ESF: established in 1958, the European Social Fund (ESF) contributes to the integration into working life of the unemployed and disadvantaged sections of the population, mainly by funding training measures;
- EAGGF: also established in 1958 as the financial instrument of the Common Agricultural Policy, the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), comprises two sections: the "guidance" section supports rural development programmes and provides assistance to farmers in regions whose development is lagging behind; the "guarantee" section finances expenditure on the agricultural market organisations, in addition to rural development measures in other areas of the Community.

#### C. Three priority objectives

- Objective 1 promotes the development and structural adjustment of regions whose development is lagging behind, i.e. whose average gross domestic product (GDP) per capita is less than 75% of the European Union average;
- Objective 2 contributes to the economic and social conversion of regions in structural difficulties, such as areas undergoing economic change, declining rural areas or areas dependent on fishing, urban areas in difficulty, and geographic areas suffering from significant natural or demographic handicaps;
- Objective 3 supports the adaptation and modernisation of education, training and employment policies and systems in regions not eligible under Objective 1.

D. Supplementary initiatives

In addition, four Community Initiatives were introduced in order to experiment with new paths of development in response to specific problems. The initiatives received 5.35% of the budget allocated to the Structural Funds:

- Interreg III: aims to stimulate cross-border, transnational and inter-regional cooperation;
- Leader +: promotes the socio-economic development of rural areas;
- Equal: provides for the development of new ways of combating all forms of discrimination and inequality in access to the labour market;
- Urban II: encourages the economic and social regeneration of declining towns, cities and suburbs.

In order to further reinforce structural policy, a Cohesion Fund was introduced in 1994. It was intended for countries whose per capita gross national product (GNP) is less than 90% of the Community average - Greece, Spain, Ireland and Portugal. The aim of this fund is to provide balanced financing for infrastructure projects in the fields of the environment and transport.

2. Structural Funds 2007-2013<sup>4</sup>

A. Summary

In July 2004, following the accession of 10 new Member States, and in anticipation of the accession of Romania and Bulgaria, the European Commission presented its proposals for a new cohesion policy for the programming period 2007-2013. Two main principles lay at the heart of the Commission's proposals:

- simplifying procedures
- concentrating assistance on the least developed areas

---

<sup>4</sup> Cohesion Policy 2007-2013. Commentaries and official texts:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_en.pdf)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_fr.pdf)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_de.pdf)

The Cohesion Policy was designed to target resources in accordance with the following three priorities:

- improving the attractiveness of Member States, regions and cities by improving accessibility, ensuring adequate quality and level of services, and preserving their environmental potential;
- encouraging innovation, entrepreneurship and the growth of the knowledge economy by promoting research and innovation capacities, including new information and communication technologies;
- creating more and better jobs by attracting more people into employment and entrepreneurial activity, improving adaptability of workers and enterprises and increasing investment in human capital.

#### B. The financial instruments

For the programming period 2007-2013, the Cohesion Policy has a budget of €308 billion and is the largest budget item, ahead of the Common Agricultural Policy (CAP). The ERDF, ESF and Cohesion Fund remain as Structural Funds.

The ERDF finances:

- direct aid to investments in companies (in particular SMEs) to create sustainable jobs;
- infrastructures linked notably to research and innovation, telecommunications, environment, energy and transport;
- financial instruments (capital risk funds, local development funds, etc.) to support regional and local development and to foster cooperation between towns and regions;
- technical assistance measures.

The ESF sets out to improve employment and job opportunities in the European Union. It supports actions by Member States in the following areas:

- adapting workers and enterprises: lifelong learning schemes, designing and spreading innovative working organisations;
- access to employment for job seekers, the unemployed, women and migrants;
- social integration of disadvantaged people and combating discrimination in the job market;
- strengthening human capital by reforming education systems and setting up a network of teaching establishments.

The Cohesion Fund is aimed at Member States whose Gross National Income (GNI) per inhabitant is less than 90% of the Community average. It serves to reduce their economic and social shortfall, as well as to stabilise their economy. It supports actions in the framework of the Convergence

objective. It is now subject to the same rules of programming, management and monitoring as the ESF and the ERDF. For the 2007-2013 period the Cohesion Fund concerns Bulgaria, Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Greece, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovakia and Slovenia. Spain is eligible for a phase-out fund only as its GNI per inhabitant is less than the average of the EU-15.

The Cohesion Fund finances activities under the following categories:

- trans-European transport networks,
- environment. Here, the Cohesion Fund can intervene in projects related to energy, as long as they clearly present a benefit to the environment: energy efficiency, use of renewable energy etc.

The "guidance" section of the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) has become the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). For information, the "guarantee" section is now the EAGF. Both are managed by the Directorate-General for Agriculture.

Three initiatives jointly launched by the European Commission, the European Investment Bank and other financial institutions help Member States and regions to establish sound and efficient management of the Funds and to better utilise financial engineering instruments:

- JASPERS will help Member States and regions prepare major projects;
- JEREMIE will enhance access to financing for the development of SMEs;
- JESSICA will encourage sustainable investment in urban areas.

#### C. New key objectives

The rationale of the Convergence objective is to promote growth-enhancing conditions and factors leading to real convergence for the least-developed Member States and regions. In EU-27, this objective concerns - within 18 Member States - 84 regions with a total population of 154 million and per capita GDP at less than 75 % of the Community average.

The Union's Cohesion Policy is based on "strategic guidelines".

The Community Strategic Guidelines for Cohesion contain the principles and priorities of cohesion policy and suggest ways the European regions can take full advantage of the European funds that have been made available for national and regional aid programmes over the next seven years. National authorities will

use the guidelines as the basis for drafting their national strategic priorities and planning for 2007-2013, the so-called National Strategic Reference Frameworks (NSRFs).

Outside the Convergence regions, the Regional Competitiveness and Employment objective aims at strengthening competitiveness and attractiveness, as well as employment, through a two-fold approach. First, development programmes will help regions to anticipate and promote economic change through innovation and the promotion of the knowledge society, entrepreneurship, the protection of the environment, and the improvement of their accessibility. Second, more and better jobs will be supported by adapting the workforce and by investing in human resources.

The European Territorial Cooperation objective will strengthen cross-border cooperation through joint local and regional initiatives, trans-national cooperation aiming at integrated territorial development, and interregional cooperation and exchange of experience.

Objectives	Structural Funds and instruments		
Convergence	ERDF	ESF	Cohesion Fund
Regional Competitiveness and Employment	ERDF	ESF	
European Territorial Cooperation	ERDF		

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/object/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/object/index_en.htm)

D. The four fundamental principles remain<sup>5</sup>:

1 - Programming:

The objectives of the Funds shall be pursued in the framework of a multiannual programming system organised in several stages comprising the identification of the priorities, the financing, and a system of management and control.

2 - Partnership:

The objectives of the Funds shall be pursued in the framework of close cooperation (...) between the Commission and each Member State. Each Member State shall organise, where appropriate and in accordance with current national rules and practices, a partnership with authorities and bodies such as:

- a) the competent regional, local, urban and other public authorities;
- b) the economic and social partners;
- c) any other appropriate body representing civil society.

3 - Additionality:

1. Contributions from the Structural Funds shall not replace public or equivalent structural expenditure by a Member State.
2. For regions covered by the Convergence objective, the Commission and the Member State shall determine the level of public or equivalent structural expenditure which the Member State shall maintain in all the regions concerned during the programming period.

Furthermore, the level of expenditure shall be determined with reference to the general macroeconomic conditions in which the financing is carried out and taking into account certain specific or exceptional economic situations, such as privatisations as well as an exceptional level of public or equivalent structural expenditure by the Member State during the previous programming period.

The Commission shall, in cooperation with each Member State, verify additionality mid-term in 2011 for the Convergence objective.

4 - Complementarity, consistency, coordination and compliance:

---

<sup>5</sup>[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce\\_1083\(2006\)\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_en.pdf)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce\\_1083\(2006\)\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_fr.pdf)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce\\_1083\(2006\)\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_de.pdf)



1. The Funds shall provide assistance which complements national actions, including actions at the regional and local levels, integrating into them the priorities of the Community.
2. The Commission and the Member States shall ensure that assistance from the Funds is consistent with the activities, policies and priorities of the Community and complementary to other financial instruments of the Community.
3. The assistance co-financed by the Funds shall target the European Union priorities of promoting competitiveness and creating jobs.

SUMMARY6

Structural Funds: 2000-2006 vs. 2007-2013

**Key principles that remain**

The main principles concerning regional policy are unchanged:

- Complementarity
- Multiannual programming
- Partnership
- Subsidiarity and proportionality
- Shared management
- Additionality

**New objectives**

In order to simplify the allocation of funds and render it easier to understand, convergence policy will be based on three new objectives:

Convergence: This objective supersedes the former Objective 1. It aims to accelerate convergence for the least developed Member States and regions (GDP  $\leq$  75 % of the Community average) by improving the conditions for growth and employment. It mainly concerns the new Member States.

Regional Competitiveness and Employment: This objective merges the former Objectives 2 and 3, in addition to the Community Initiative programmes. It concerns all Member States and aims to strengthen regions' competitiveness and attractiveness as well as employment.

European Territorial Cooperation: This objective supersedes the former INTERREG programme, and is structured around the three strands of cooperation (geographical basis, strategic priorities and assistance to regions).

**Fewer funds**

From now on, only three funds will contribute to financing the objectives: the ERDF, the ESF and the Cohesion Fund. In addition, since 1st January 2007, the EAGGF has been replaced by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD).

---

<sup>6</sup><http://www.touteurope.fr/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions/presentation/la-politique-de-cohesion-2007-2013.html>

### 3. Rural development

Why have a rural development policy?

The EU's rural areas are a vital part of its physical make-up and its identity. According to a standard definition, more than 91% of the territory of the EU is "rural", and this area is home to more than 56% of the EU's population. The EU's **Lisbon Strategy for jobs and growth** and its Göteborg strategy for sustainable development are just as relevant to our countryside as to our towns and cities.

The EU has a common rural development policy, which nonetheless places considerable control in the hands of individual Member States and regions. The policy is funded partly from the central EU budget and partly from individual Member States' national or regional budgets.

#### Structure of rural development policy

The essential rules governing rural development policy for the period 2007 to 2013, as well as the policy measures available to Member States and regions, are set out in **Council Regulation (EC) No. 1698/2005**.

Under this Regulation, rural development policy for 2007 to 2013 is focused on three themes (known as "thematic axes"). These are:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improving the environment and the countryside;
- improving the quality of life in rural areas and encouraging diversification of the rural economy.

To help ensure a balanced approach to policy, Member States and regions are obliged to spread their rural development funding between all three of these thematic axes.

A further requirement is that some of the funding must support projects based on experience with the **Leader Community Initiatives**. The "Leader approach" to rural development involves highly individual projects designed and executed by local partnerships to address specific local problems.

As before 2007, every Member State (or region, in cases where powers are delegated to regional level) must set out a rural development programme, which specifies what funding will be spent on which measures in the period 2007 to 2013.

A new feature for 2007 to 2013 is a greater emphasis on coherent strategy for rural development across the EU as a whole. This is being achieved through the use of National Strategy Plans which must be based on **EU Strategic Guidelines**.

This approach should help to:

- identify the areas where the use of EU support for rural development adds the most value at EU level;
- make the link with the main EU priorities (for example, those set out under the Lisbon and Göteborg agendas);
- ensure consistency with other EU policies, in particular those for economic cohesion and the environment;
- assist the implementation of the new market-oriented CAP and the necessary restructuring it will entail in the old and new Member States.

#### 4. National information

##### USER'S GUIDE

- The country reports contain information on each objective: Convergence, and Regional Competitiveness and Employment, as well as a section on rural development policy.
- The "Convergence" regions are not covered by the Regional Competitiveness and Employment objective. This is the case for the eight sugar-producing countries that have joined the European Union since 2004.

##### IN SUMMARY

- If you are covered by the "Convergence" objective, please ignore the Regional Competitiveness and Employment objective (except for the Community Initiatives)
- If you are covered by the "Regional Competitiveness and Employment" objective, consult your regional plans and the programming documents.

In addition to direct access to the plans for your region, you will find the contact details of the relevant local/regional authorities, as well as the contact details for the national ERDF, ESF and regional programme authorities.

Reminder: it is useful to contact the authorities at both local/regional and national levels.

Austria

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/austria/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/austria/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.oerok.gv.at/eu-regionalpolitik/eu-strukturfonds-in-oesterreich-2007-2013.html>

Operational Programme 'Lower Austria'

The principal objectives of the 2007-2013 programme are enhancing regional competitiveness and increasing the attractiveness of all the regions in Lower Austria. The programme is structured around the following priority axes:

- enhancing regional competitiveness through innovation and the knowledge economy;
- strengthening regions and sites by mobilising endogenous potential, the competitiveness of the tourism sector, and by improving environment policy, energy use and risk prevention.

web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=AT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1196&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=AT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1196&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Regional Government of Lower Austria,  
Obmann: Univ.-Prof. DI Dr. Friedrich Zibuschka  
Department of Planning, Environment and Transport  
Landhausplatz 1  
AT-3109 St. Pölten  
Tel.: +43 02742/9005-14241  
web: <http://www.regionalmanagement-noe.at/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Austrian ESF programme aims to increase employability, to support workers and businesses in anticipating and adapting to economic change, and to encourage social inclusion. Counselling, career advice and assistance in finding a job will be offered to older workers, women and other disadvantaged groups who will be supported in developing skills. A series of education measures aimed first at schools and later at vocational development will help increase skill levels. The priorities are the following:

- Adaptability of workers and businesses
- Fighting unemployment
- Social inclusion
- Education and lifelong learning
- Territorial employment pacts

Contact:

Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

Abteilung VI/9

Stubenring 1

AT-1010 Vienna

Tel.: +43-1 71100-0

Web: <http://www.esf.at>

## 2. Rural Development Policy

The 2007-2013 rural development policy focuses on three areas, according to the priority initiatives established in the new regulation:

- the competitiveness of agriculture and forestry;
- environment and countryside;
- quality of life and diversification of the rural economy;
- A fourth axis is based on the experience of the LEADER programme and aims to create new approaches to rural development.

Contact:

National Contact Point

Austrian Conference on Spatial Planning  
(Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK))  
Ballhausplatz 1 (Hofburg)  
(Entrance Michaelerkuppel - Michaelerplatz)  
AT-1014 Wien  
Tel: +43 1 53 53 444 0 / Fax: +43 1 53 53 444 54  
Web: <http://www.oerok.gv.at/eu-regionalpolitik/laendlicher-raum.html>  
Web: <http://land.lebensministerium.at/article/archive/4959>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/austria/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/austria/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/at\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/at_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/au/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/au/index_en.htm)



Belgium

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

Only the Hainaut region is covered by the Convergence objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/belgium/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/belgium/index_en.htm)

National information websites on the EU Structural Funds:

Wallonia: <http://europe.wallonie.be/>

Flanders: [http://ae.vlaanderen.be/html\\_europees/efro\\_nieuw/index\\_efro.html](http://ae.vlaanderen.be/html_europees/efro_nieuw/index_efro.html)

Operational Programme 'Wallonia (Hainaut)'

The Operational Programme has three main priorities:

- job and business creation;
- development of human capital, knowledge, know-how and research;
- balanced and sustainable territorial development.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=BE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1078&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1078&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Secrétariat général

Département de la Coordination des Fonds structurels

Place Joséphine Charlotte n°2

BE-5100 Namur (Jambes)

E-mail: [ldcfs@spw.wallonie.be](mailto:ldcfs@spw.wallonie.be)

Web: <http://europe.wallonie.be/?q=node/8>

## 2. Regional Competitiveness and Employment

### Operational Programme 'Flanders'

The Operational Programme for Flanders for the period 2007-2013 focuses on three strategic objectives:

- promoting knowledge transfer among companies, non-profit organisations and public administrations;
- encouraging entrepreneurship and innovation in order to boost job creation and strengthen economic structures so as to maximise economic growth;
- optimising support for development projects to make towns and cities more attractive in terms of entrepreneurship and innovation.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=BE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1079&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1079&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

#### **EFRO**

Agentschap Ondernemen

Afdeling Europa Economie

Koning Albert II-laan 35, bus 12

BE-1030 Brussels

Tel.: + 32 (0)2 553 38 64

Fax: + 32 (0)2 502 47 02

E-mail: [economie.europa@vlaanderen.be](mailto:economie.europa@vlaanderen.be)

Web: [http://ae.vlaanderen.be/html\\_europees/html\\_agentschap\\_efro/doelstellingen.html](http://ae.vlaanderen.be/html_europees/html_agentschap_efro/doelstellingen.html)

### Operational Programme 'Wallonia (not including Hainaut)'

The Operational Programme has three main priorities:

- job and business creation;
- development of human capital, knowledge, know-how and research;
- balanced and sustainable territorial development.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=BE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1001&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1001&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Contact:

Secrétariat général  
Département de la Coordination des Fonds structurels  
Place Joséphine Charlotte n°2  
BE-5100 Namur (Jambes)  
E-mail: [ldcfs@spw.wallonie.be](mailto:ldcfs@spw.wallonie.be)  
Web: <http://europe.wallonie.be/?q=node/12>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

While Belgium's regions each have their own ESF programmes, the federal Operational Programme (OP), called 'Replenishing and Revitalising the Belgian Workforce', contains the overarching plan for Belgian ESF funds for 2007-2013, aiming to tackle low employment and an ageing population. In line with the Lisbon Strategy, the federal OP will address low employment levels by targeting disadvantaged groups, drawing them into the job market and keeping them there. Increasing employability within these groups and bringing about a fundamental change in attitudes will achieve this. These actions will build on previous experience and shared good practice.

Contact:

SPP Intégration Sociale - FSE  
POD Maatschappelijke Integratie - ESF  
Bureau 14.23, Boulevard Anspach 1/Anspachlaan 1  
BE-1000 Brussels  
Tel.: +32 (0)2 508 86 60  
Fax: +32 (0)2 508 86 72  
E-mail: [esf.mi@mi-is.be](mailto:esf.mi@mi-is.be)  
Web: <http://www.mi-is.be>

ESF Agency, Flemish-Speaking Community of Belgium  
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw  
Gasthuisstraat 35 (5de verdieping)  
BE-1000 Brussels  
Tel.: +32 (0)2 546 22 11  
Web: <http://www.esf-agentschap.be>

ESF Agency, French-Speaking Community of Belgium  
Communauté française Agence FSE  
Chaussée de Charleroi, 111  
BE-1060 Brussels  
Tel.: +32 (0)2 234 39 40  
Web: <http://www.fse.be>

### 3. Rural Development Policy

The programme is organised according to Belgium's federal model: Flanders and Wallonia each have their own policy.

Rural Development Programme for Wallonia:

The programme approved by the European Commission will allow support for a series of measures in the agricultural (AIDA, etc.) and environmental (MAE, Natura 2000, etc.) sectors, in addition to measures to promote the economic development of rural areas. The axes are the following:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- improving the environment and countryside planning;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy.

Contact:

Service Public de Wallonie  
Direction Générale Agriculture, Ressources naturelles et Environnement (DGO 3)  
Avenue Prince de Liège 15  
BE-5100 Namur (Jambes)  
Tel.: +32 (0)81 33 51 31 / Fax: +32(0)81 33 51 22  
Web: <http://www.pwdr.be/>

Rural Development Programme for Flanders:

The programme is based on four axes, defined in the EU framework:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- improving the environment and countryside;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy;

- Leader.

Contact:

Departement Landbouw en Visserij - Coördinerende Cel Europees Plattelandsbeleid

Koning Albert II-Laan 35, bus 40

1030 Brussels

Tel. +32 (0)2 552 77 29 / Fax : +32 (0)2 552 77 41

Web: <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?fid=72>

4. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/belgium/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/belgium/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/be\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/be_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/be/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/be/index_en.htm)

Bulgaria

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/bulgaria/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/bulgaria/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.eufunds.bg/index.php?cat=2>

Bulgaria has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy':

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=BG&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1009&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BG&gv_reg=ALL&gv_PGM=1009&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Ministry of Economy and Energy

Directorate "European Funds for Competitiveness"

Slavianska 8

BG-1046 Sofia

Tel.: +359 2 940 75 00 / Fax: +359 2 981 17 19

Web: <http://www.opcompetitiveness.bg/en/index.html>

Operational Programme 'Regional Development':

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=BG&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1061&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BG&gv_reg=ALL&gv_PGM=1061&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Ministry of Regional Development and Public Works  
Directorate General 'Programming of Regional Development'  
17-19 Kiril and Metodii Street  
BG-1000 Sofia  
Tel.: +35929405439 / Fax: +35929877450  
Web: <http://www.bgregio.eu/Default.aspx>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Human Resources Development

This programme seeks to raise skills levels and productivity among the country's workforce by providing better training and easier access to lifelong learning. Bulgaria also wants to ensure that no one is left on the fringes of society, and is therefore rolling out special measures for disadvantaged groups.

Contact:

Ministry of Labour and Social Policy  
EU Funds, International Programmes and Projects Directorate General  
2, Triaditza str.  
BG-1051 Sofia  
Tel.: +359 2 8119 600  
Web: [http://ophrd.government.bg/view\\_doc.php/2948](http://ophrd.government.bg/view_doc.php/2948)

## 2. Rural Development Policy

The following overall objectives have been set for the National Strategy Plan for Rural Development:

1. to develop a competitive and innovation-based agriculture, forestry and food processing industry;
2. to protect the natural resources and environment of rural areas;
3. to improve the quality of life and diversify job opportunities in rural areas.

Contact:

Ministry of Agriculture and Food  
Blvd. Hristo Botev 55



Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

BG-Sofia 1040

Tel: +359 2 985-11-199

Web: <http://www.mzh.government.bg/Article.aspx?lang=2&rmid=432&id=432&lmid=0>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/bulgaria/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/bulgaria/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/bg\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/bg_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/bg/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/bg/index_en.htm)

Czech Republic

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective, except for the city of Prague, for which there is a specific development strategy.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/czech/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/czech/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/>

Free phone line: Eurofon +420 800 200 200 or e-mail address: [info@strukturalni-fondy.cz](mailto:info@strukturalni-fondy.cz)

The Czech Republic has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Environment' (national)

The objective of the 'Environment' Operational Programme is to support sustainable development, long-term competitiveness and employment in the Czech regions. Priority 3, 'Sustainable use of energy sources', in particular focuses on providing assistance in constructing new facilities and reconstructing existing facilities with the aim of increasing the use of renewable energy sources for heat generation, electric energy generation and for combined heat and electricity generation.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=CZ&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1029&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1029&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)

Contact:

Ministry of the Environment

EU Funds Department

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Vršovická 65  
CZ-100 10 Praha 10  
Tel.: +420 267 122 530 / Fax: +420 272 744 944  
Web: <http://en.opzp.cz/>

### Operational Programme 'North-East'

The programme focuses on transport infrastructure, the development of urban and rural areas, on businesses and tourism.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=CZ&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1072&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1072&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Regional Council of the North-East region  
Pražská 320/8  
CZ-500 04 Hradec Králové  
Fax: +420 498 501 010  
Web: <http://www.rada-severovychod.cz/>

### Operational Programme 'Moravia Silesia'

The programme concentrates on transport infrastructure and urban and rural development.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=CZ&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1032&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1032&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Regional Council of the Moravia Silesia region  
Hrabákova 1/1861  
CZ-702 00 Ostrava - Moravská Ostrava  
Tel.: +420 552 303 501  
E-mail: [sekretariat@rr-moravskoslezsko.cz](mailto:sekretariat@rr-moravskoslezsko.cz)  
Web: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/english>

### Operational Programme 'Central Moravia'

The programme focuses on transport infrastructure, urban growth poles, improving the business environment and social and health care infrastructure.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=CZ&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1082&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1082&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Regional Council of the Central Moravia region

Jeremenkova 1211/40b

CZ-779 00 Olomouc

Tel: + 420 587 333 301

Web: <http://www.rr-strednimorava.cz/>

### **Operational Programme 'South-East'**

The global objective is to strengthen the competitiveness of the region by creating the conditions for efficient utilisation of the development capacity in the region through the overall improvement of transport accessibility and by connecting the poles of growth in the region, leading in turn to the use of capacity in the sphere of tourism. The objective also includes improvement in quality of life in urban and rural areas, in line with the principles of sustainable development.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=CZ&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1081&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1081&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Regional Council of the South East region

Kounicova 271

CZ-602 00 Brno

Tel.:+420 532 193 500 / Fax: +420 532 193 599

Web: <http://www.jihovychod.cz/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Czech Republic takes a three-pronged approach to maximising the benefits of ESF funding - improving training and innovation potential, activating the workforce including by fighting against unemployment and social exclusion, and developing a special approach to human resources in Prague. This logic is reflected in three ESF operational programmes (OP) for the country, two thematic OPs on education and on employment, and a regional programme targeted at Prague.

Programme 1: Education for competitiveness

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

This programme aims to enrich the Czech workforce by improving primary, secondary, tertiary and further education, encouraging life-long learning and promoting research and development in order to meet the demands of the labour market more efficiently.

### Programme 2: Human Resources and Employment

This programme focuses on increasing employees' and employers' adaptability by developing skills, introducing modern systems of human resources development in firms and unemployment prevention in restructured enterprises.

#### Contact:

Ministry of Labour and Social Affairs, Department for ESF Management

Na Porícním právu 1/376

CZ-128 01 Praha 2

Tel.: +420 226 206 841 / E-mail: [esf@mpsv.cz](mailto:esf@mpsv.cz)

Web: [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Programme 2: Human Resources and Employment also has a website:

<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>

## 2. Rural Development Policy

The aim of the Rural Development and Multifunctional Agriculture Operational Programme is to support continual economic growth and an increase in the quality of life for the population based mainly on increasing the competitiveness of industry, securing employment and the development of human resources, reducing differences in social conditions, maintaining the cultural landscape and protecting and improving the environment.

#### Contact:

Managing Authority of the Operational Programme 'Rural Development and Multifunctional Agriculture' in the Czech Republic

Tišnov 17

CZ-117 05 Praha 1

Tel: +420 221 812 009 - +420 221 811 111 / Fax: +420 221 813 060

Web: <http://en.mze.cz/Index.aspx?ch=74>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/czech/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/czech/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/cz\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/cz_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/cs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/cs/index_en.htm)

Denmark

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/denmark/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/denmark/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.deaca.dk/regionaludviklingfokus/72502>

Operational Programme 'Innovation and Knowledge'

Denmark has implemented an action programme across the country. Those aspects relevant to the sugar industry are outlined below. This programme is financed by the European Regional Development Fund (ERDF).

The Strategy's core targets refer to four "Growth Drivers":

- Human Resources
- Innovation
- Use of new technology (ITC)
- Entrepreneurship

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=DK&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1004&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1004&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Danish Authority for Enterprise and Construction

Vejlsøvej 29

DK-8600 Silkeborg

Tel.: +45 35 46 64 07

E-mail.: [pgr@ebst.dk](mailto:pgr@ebst.dk)

Web: <http://www.deaca.dk/eusupport>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The national ESF operational programme concentrates on improving human capital as a driver of growth and takes an enterprise-based approach. The objective is to ensure that Danish enterprises, in particular SMEs, have access to all the skilled people they need - so they can better meet the challenges of global competition.

- Priority 1: A skilled workforce (better jobs)  
This is about creating the framework conditions to improve the skills of workers - both employed and unemployed. These framework conditions cover the areas of human resources, innovation and new technologies.
- Priority 2: Expansion of the workforce (more jobs)  
In certain industries and regions there are too few workers with too few skills. This priority aims to pull down barriers to workforce participation, for example among older workers, immigrants and the disabled.

Contact:

Danish Authority for Enterprise and Construction

Vejlsøvej 29

DK-8600 Silkeborg

Tel.: +45 3546 6000 / Fax: +45 3546 6001

E-mail: [postru@ebst.dk](mailto:postru@ebst.dk)

Web: <http://www.deaca.dk/eusupport>

## 2. Rural Development Policy

In accordance with the Community Strategic Guidelines for rural development, the following targets have been established:

- Support innovation and quality development, including the efforts of the agricultural trade to make the necessary adjustments to the development in agricultural market trends, achieve improved competitiveness, etc.;
- Contribute to the creation of alternative possibilities; improve quality of life and diversification of economic activity in rural areas. The diversification of economic activity can also be linked to the efforts to promote a cleaner aquatic environment, increased biodiversity, and a greater range of recreational possibilities;



- Continue the agricultural and environmental policy, which has been implemented through the national Aquatic Environment Plan III, the pesticide action plan and the forest programme, and through projects for the development, support and adaptation of regions in order to extend the natural and environmental improvements already achieved in relation to the agricultural trade.

Contact:

***EU Coordination Office (EU-koordinationskontoret)***

Nyropsgade 30

DK-1780 København V

Tel.: +45 339 58000 / Fax: +45 339 58021

E-mail: [eu@ferv.dk](mailto:eu@ferv.dk)

National Network Unit Hotline

Tel.: +45 33 95 89 89 / E-mail: [netvaerkscenter@dffe.dk](mailto:netvaerkscenter@dffe.dk)

Web: [http://ferv.fvm.dk/Rural\\_development\\_Programme.aspx?ID=42277](http://ferv.fvm.dk/Rural_development_Programme.aspx?ID=42277)

3. General information on financing
-------------------------------------

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/denmark/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/denmark/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/dk\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/dk_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/dk/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/dk/index_en.htm)

Finland

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/finland/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/finland/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2071>

Operational Programme 'Western Finland' (Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelman)

The new EU programme for 2007-13 aims to build on the success of the previous programme; the objective of the Competitiveness and Employment Programme for Western Finland is the strengthening of balanced and sustainable regional development and the development of innovation and knowledge structures in key sectors.

The programme will be implemented through four main priorities:

- Promotion of business activity
- Promotion of innovation activity and networking, and reinforcing knowledge structures
- Improving regional accessibility and operational environments
- Development of larger urban areas

web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=FI&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1035&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FI&gv_reg=ALL&gv_PGM=1035&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Ministry of Employment and the Economy

P.O. Box 32

FI-00023 GOVERNMENT

Tel.: +358 10 60 6000 / Fax: +358 9 1606 2166

web: <http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2149>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The ESF programme for continental Finland applies nationwide, excluding the Åland Islands, and aims to promote competitiveness while working to reduce high levels of structural unemployment. Specific measures are being introduced or extended to help disadvantaged groups such as the disabled, migrants, and younger and older workers. In this respect, vocational training is a key development area, as are measures designed not only to help people back into work and training but also to help them stay there.

Contact:

Ministry of Employment and the Economy

Työ- ja elinkeinoministeriö

P.O. Box 32

FI-00023 GOVERNMENT

Tel.: +358 10 60 6000

Web: <http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2194>

## 2. Rural Development Policy

Finland aims to preserve a viable countryside, improve the state of the environment and ensure the sustainable use of renewable natural resources. The rural development priorities are laid out in the Finnish Rural Development Strategy for 2007-2013:

- Practise agriculture and forestry in a way that is economically and ecologically sustainable;
- Action favouring and furthering the competitiveness of businesses, new entrepreneurship, and networking among entrepreneurs to diversify economic activity and improve employment in rural areas;
- Strengthening local initiatives to improve the viability and quality of life of rural areas.

NB: This information applies only to continental Finland. The Åland Islands have their own programme, but do not have any sugar factories.

Contact:

Agency for Rural Affairs/ Department of Rural Business (MAVI)

P.O. Box 256,

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

FI-00101 HELSINKI

Tel.: +358 20 772 007 / Fax: +358 20 7725 502

Rural Network Unit

PO Box 167

FI-60101 Seinäjoki

Tel.: +358 40 550 5085

Web: <http://www.rural.fi> / <http://www.maaseutu.fi>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/finland/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/finland/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/fi\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/fi_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fi/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fi/index_en.htm)

France

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

Guadeloupe

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/france/fr91\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr91_en.htm)

Programme Summary:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=FR&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1150&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1150&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Préfecture de la Guadeloupe

Rue de Lardenoy

FR-97109 BASSE-TERRE

Tel: +590 (0) 5 90 99 75 75

[http://www.guadeloupe.pref.gouv.fr/sections/les\\_actions\\_de\\_l\\_eta/europe/fonds\\_europeens?id=programmes\\_co-financ](http://www.guadeloupe.pref.gouv.fr/sections/les_actions_de_l_eta/europe/fonds_europeens?id=programmes_co-financ)

Martinique

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/france/fr92\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr92_en.htm)

Programme Summary:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=FR&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1141&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1141&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Préfecture de la région Martinique

Secrétariat général pour les affaires régionales

82 rue Victor Sévère

FR-97262 Fort-de-France Cedex

<http://www.martinique.pref.gouv.fr/pages/edito.html>

La Réunion

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/france/fr94\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr94_en.htm)

Programme Summary:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=FR&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1143&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1143&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Préfecture de Région

Secrétariat Général des Affaires Régionales

Organisme de gestion du programme opérationnel

Place du Barachois

FR-97405 Saint-Denis Cedex

Tel.: +262 (0)262 40 76 07 - Fax: +262 (0)262 40 77 19

<http://www.reunioneurope.org/>

## 2. Regional Competitiveness and Employment

All regions of Metropolitan France are covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective. They are therefore eligible for ERDF and ESF funding.

The ERDF priorities under the Regional Competitiveness and Employment Objective in Metropolitan France are, however, structured around three axes:

- innovation and knowledge economy: strengthening regional capacities for research and technological development, fostering innovation and entrepreneurship and strengthening financial engineering;
- environment and risk prevention;
- access to transport and telecommunications services of general economic interest.

France's ESF programme for 2007-2013, which falls under the Regional Competitiveness and Employment Objective, will support national, regional and local policies on employment, vocational training and social inclusion, with the aim of sustaining economic growth and jobs. The priorities are the following:

- adaptability of workers and enterprises to economic change: this priority will help companies and workers to anticipate change by encouraging greater adaptability and by strengthening skills. Better access to vocational training and lifelong learning schemes will be fostered. Professional pathways will be developed and a more flexible approach to the skills base will be promoted;

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

- improving job seekers' access to employment;
- social inclusion and combating discrimination;
- development of human resources, innovation and transnational co-operation: investments in human capital will be made, particularly by stimulating innovation in training schemes and programmes.

Requests regarding EU support in the field of training should therefore be directed to the ESF.

### National Contact:

Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle  
Département du Fonds social européen  
7, square Max Hymans  
FR-75741 Paris Cedex 15  
Web: <http://www.fse.gouv.fr>

### By geographical area:

Region	Contacts
Alsace	<a href="http://www.fonds-europeens-alsace.eu">www.fonds-europeens-alsace.eu</a>
Auvergne	<a href="http://www.europe-en-auvergne.eu">www.europe-en-auvergne.eu</a>
Basse-Normandie	<a href="http://www.calvados.pref.gouv.fr/sections/basse-normandie/l_europe/contacts?id=qui_contacter_pour_b">www.calvados.pref.gouv.fr/sections/basse-normandie/l_europe/contacts?id=qui_contacter_pour_b</a>
Centre	<a href="http://www.europe-centre.eu">www.europe-centre.eu</a>
Champagne-Ardenne	<a href="http://www.champagne-ardenne.pref.gouv.fr/index.php/europe">www.champagne-ardenne.pref.gouv.fr/index.php/europe</a>
Haute Normandie	<a href="http://www.europe-haute-normandie.fr">www.europe-haute-normandie.fr</a>
Ile-de-France	<a href="http://www.europeidf.fr">www.europeidf.fr</a>
Nord-Pas-De-Calais	<a href="http://www.nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr/page.php?P=data/actions_de_l_etat/europe">www.nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr/page.php?P=data/actions_de_l_etat/europe</a>
Pays de La Loire	<a href="http://www.europe-en-paysdelaloire.eu">www.europe-en-paysdelaloire.eu</a>
Picardie	<a href="http://www.picardie-europe.eu">www.picardie-europe.eu</a>
Provence-Alpes-Côte d'Azur	<a href="http://www.europe-en-paca.eu">www.europe-en-paca.eu</a>

### 3. Rural Development Policy

France has developed six Rural Development Programmes (RDPs) for 2007-2013: one for the 'hexagon' (Metropolitan France) excluding Corsica, the Hexagonal Rural Development Programme (PDRH); one for Corsica, and one for each overseas 'département'. The PDRH has a common basis applicable to all 21 regions, which have each developed a Regional Document for Rural Development (DRDR). These programmes must contribute to the economic, social and environmental development of rural areas.

The regional plans have been developed to respond to local issues, but they are all structured around the following priorities:

- encouraging economic development, whether through training measures or support for knowledge transfer and innovation, or by assisting restructuring and modernisation (farm buildings plan, agri-food industry, timber industry, agricultural infrastructure, quality and marketing of products);
- preserving natural resources in targeted areas and around overarching issues (local agri-environmental measures, support for organic farming, preventing forest fires);
- maintaining and developing economic activities and employment, improving residential attractiveness, protecting rural heritage and supporting local projects (the whole of axis 3).

The Ministry of Agriculture and Fisheries is the managing authority. The 'Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA)' is the Paying Agency.

Contact:

Agence de services et de paiement - ASP

2, rue de Maupas -

FR-87040 Limoges cedex 01

Tel.: +33 05 55 12 00 00 - Fax: +33 05 55 12 05 24

Web: <http://www.asp-public.fr/>

For regional contacts, please refer to the list under point 2, or consult the regional contacts of the ASP:

<http://www.asp-public.fr/?q=prestationetsavoirfairelocal/accueil-information>

### 4. General information on financing



Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/france/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/fr\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/fr_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fr/index_en.htm)

Germany

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

Brandenburg

European information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/germany/de4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de4_en.htm)

Brief summary of programmes:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=DE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1099&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1099&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Staatskanzlei des Landes Brandenburg

Koordinierungsstelle

Heinrich-Mann-Allee, 107

DE-14473 Potsdam

Tel.: +49 331 866 1474

Web: <http://www.mwe.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.153568.de>

Mecklenburg-Vorpommern

European information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/germany/de8\\_en.htm?8](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de8_en.htm?8)

Brief summary of programmes:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=DE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1103&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1103&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern

Gemeinsame Verwaltungsbehörde - Verwaltungsbehörden für den EFRE, ESF und ELER

Schlossstraße 2-4

DE-19053 Schwerin

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Tel.: +49 385 588 1760 / Fax: +49 385 5881769  
Web: <http://www.europa-mv.de/fonds/europaeischeFonds.htm>

Lower Saxony (Lüneburg)  
European information website:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/germany/de9\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de9_en.htm)

Brief summary of programmes:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=DE&gv\\_reg=649&gv\\_PGM=1089&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=649&gv_PGM=1089&gv_defL=7&LAN=7)

Contact :  
Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr  
Referat 14 (Europäische Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung)  
DE-30001 Hannover  
Tel.: + 49 511 120 57 49 / Fax.: + 49 511 120 99 57 49  
Web: [http://www.mw.niedersachsen.de/master/C31024701\\_N38017408\\_L20\\_D0\\_I712.html](http://www.mw.niedersachsen.de/master/C31024701_N38017408_L20_D0_I712.html)

Sachsen-Anhalt  
European information website:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/germany/dee\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/dee_en.htm)

Brief summary of programmes:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=DE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1097&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1097&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:  
Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt, EU-VB  
Editharing 40  
DE-39108 Magdeburg  
Tel.: +49 391 567 1080 / Fax.: +49 391 567 3080  
Web: <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=30626>

2. Regional Competitiveness and Employment
--

Context:

With the exception of part of Lower Saxony, this Objective encompasses all the Länder of the former Federal Republic of Germany. The ERDF and the ESF can be used in the framework of this Objective.

The ERDF is used to support programmes in the areas of regional development, economic change and improved competitiveness. Funding priorities include research, innovation, environmental protection and support for private and public investment such as investment in infrastructure, so as to help reduce regional imbalances within the EU.

Germany has 18 ESF operational programmes in total. This large number is a reflection of the federal structure of the country, and also a response to the disparities in the socio-economic situation and challenges. There are 17 regional operational programmes (one for each Land apart from Lower Saxony, which has two), designed and managed by the Bundesländer - the German Federal States. For the whole of Germany there is one multi-objective, federal programme that will manage 37% of the overall ESF resources in co-operation with five federal ministries.

Common ESF priorities are shared between the federal programme and the regions though with a different weighting. The federal programme concentrates on the ESF priorities 'Adaptability of workers and enterprises' and 'Access to the labour market'. The regional programmes focus on enhancing human capital, in particular by promoting basic and vocational training for young people.

The priority areas are:

- Adaptability of workers and enterprises: Support will be given to initiatives that promote entrepreneurship and business-start-ups, encourage life-long learning for the workforce and contribute to the design and dissemination of innovative and more productive forms of work in co-operation with social partners.
- Enhancing human capital
- Access to employment
- Transnationality

Requests regarding EU support in the field of training should therefore be directed to the ESF.

Contact:

Koordinierung der EU-Kohäsionspolitik in Deutschland

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
EA3 - Koordinierung EU-Kohäsions- und Strukturpolitik/Transeuropäische Netze  
Scharnhorststraße 34-37  
DE-11015 Berlin  
E-Mail: [buero-ea3@bmwi.bund.de](mailto:buero-ea3@bmwi.bund.de)  
Web: <http://www.bmwi.de>

ESF:  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Gruppe Soziales Europa  
GS 1 - Europäischer Sozialfonds  
Rochusstr. 1  
DE-53123 Bonn  
Tel.: +49 (0) 228 99 527 - 3170  
E-Mail: [esf@bmas.bund.de](mailto:esf@bmas.bund.de)  
web: [www.esf.de](http://www.esf.de)

In the Länder:

Land	Contact
Baden-Württemberg	<a href="http://www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de/">http://www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de/</a>
Bayern	<a href="http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/">http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/</a>
Hessen	<a href="http://www.efre-hessen.de/">http://www.efre-hessen.de/</a>
Niedersachsen (excl. Lüneburg)	<a href="http://www.niedersachsen.de/master/C434028_N403313_L20_D0_I198.html">http://www.niedersachsen.de/master/C434028_N403313_L20_D0_I198.html</a>
Nordrhein-Westfalen	<a href="http://www.ziel2-nrw.de/">http://www.ziel2-nrw.de/</a> <a href="http://www.mwvlw.rlp.de/internet/nav/75b/75b21781-7897-011a-3b21-71e3742f2293&amp;class=net.icteam.cms.utils.search.AttributeManager&amp;class_uBasAttrDef=a001aaaa-aaaa-aaaa-eeee-000000000054.htm">http://www.mwvlw.rlp.de/internet/nav/75b/75b21781-7897-011a-3b21-71e3742f2293&amp;class=net.icteam.cms.utils.search.AttributeManager&amp;class_uBasAttrDef=a001aaaa-aaaa-aaaa-eeee-000000000054.htm</a>
Rheinland-Pfalz	

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Based on measures set out in the Joint Task for the Improvement of Agricultural Structures and Coastal Protection (GAK), the "National framework regulation on the development of rural areas" was established in accordance with the EAFRD Regulation, notified to the European Commission and approved in September 2007 following some amendments. It contains common elements of the programmes drawn up by the German Länder on the development of rural areas and thus provides a link between the National Strategy Plan and the regional programmes.

The main objectives of the Joint Programme are:

- to improve the competitiveness and productivity of agriculture, forestry and the food industry
- to support locally appropriate and especially environmentally friendly practices and adaptation of agriculture and forestry to the requirements of environmental protection and nature conservation
- to ensure and enhance the viability of infrastructure in rural areas
- to improve coastal protection.

Contact:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
Referat 521 - Gemeinschaftsaufgabe (GAK) und EU-Programme zur Entwicklung ländlicher Räume  
DE-53123 Bonn, Rochusstraße 1  
Postal address: Postfach 14 02 70 DE-53107 Bonn  
Tel.: +49 (0)228) 99 529-0 (direct dialling 99 529; extension numbers are listed by name)  
Fax: +49 (0) 228 99 529 4262

Berlin office

10117 Berlin, Wilhelmstr. 54  
DE-11055 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 18 529-0 / Fax: +49 (0) 30 18 529-4262  
Email: [poststelle@bmelv.bund.de](mailto:poststelle@bmelv.bund.de)  
Web: <http://www.bmelv.de>

In the Länder:

Land	Contact
Baden-Württemberg	<a href="http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1194808/index.html">http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1194808/index.html</a>

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Bayern	<a href="http://www.stmelf.bayern.de/agrarpolitik/programme/eler/">http://www.stmelf.bayern.de/agrarpolitik/programme/eler/</a>
Brandenburg	<a href="http://www.mugv.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.423045.de">http://www.mugv.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.423045.de</a>
Hessen	<a href="http://www.hm.ulv.hessen.de/irj/HMULV_Internet?cid=5290417c6c3762152735f27223759435">http://www.hm.ulv.hessen.de/irj/HMULV_Internet?cid=5290417c6c3762152735f27223759435</a>
Mecklenburg-Vorpommern	<a href="http://www.europa-mv.de/fonds/eler/eler.htm">http://www.europa-mv.de/fonds/eler/eler.htm</a>
Niedersachsen	<a href="http://www.profil.niedersachsen.de/master/C20359226_L20_D0.html">http://www.profil.niedersachsen.de/master/C20359226_L20_D0.html</a>
Nordrhein-Westfalen	<a href="http://www.umwelt.nrw.de/landwirtschaft/nrw_programm/2007/">http://www.umwelt.nrw.de/landwirtschaft/nrw_programm/2007/</a>
Rheinland-Pfalz	<a href="http://www.eler-paul.rlp.de/Internet/global/startpage.nsf/start/ELER-PAUL_Rheinland-Pfalz?OpenDocument">http://www.eler-paul.rlp.de/Internet/global/startpage.nsf/start/ELER-PAUL_Rheinland-Pfalz?OpenDocument</a>
Sachsen-Anhalt	<a href="http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=31458">http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=31458</a>

### 4. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/germany/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_en.htm)

European Agricultural Fund for Rural Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/de/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/de/index_en.htm)

Greece

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/greece/gr11\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/greece/gr11_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.espa.gr/en/Pages/Default.aspx>

Although there are several national operational programmes using the Cohesion Fund and the ERDF, none of them include priorities which could unquestionably be used to benefit the Greek sugar industry.

Operational Programme 'Central Macedonia - Western Macedonia - Eastern Macedonia & Thrace'

The Operational Programme is structured around three thematic objectives: accessibility to infrastructure and services; digital convergence and entrepreneurship; and sustainable development and quality of life. Three sets of thematic priority axes have been designed for each of the three regions covered by the programme. A fourth set of priority axes contains the budgets for technical assistance in implementing the three thematic axes in the regions.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=GR&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1248&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=GR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1248&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Ministry of Economy and Finance

Metropolis 5

GR-101 80 Athens

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών

Μητροπόλεως 5

GR-101 80 Αθήνα

Tel.: + 30 210 333 20 00 / Fax: + 30 210 33 32 390

Web: <http://www.espa.gr/en/Pages/staticOPMacedoniaThrace.aspx>

In addition, Greece has four operational programmes under the European Social Fund.



These are: maximising human resources, enhancing education and lifelong learning, improving governance, and a contingency reserve of some of the funding for needs that arise during the 2007-2013 period. The country aims above all to boost the skills of disadvantaged groups (young people, women, migrants, long-term unemployed and disabled people) to help them fulfil their potential and play more active roles in society.

Among these operational programmes, the most relevant to the sugar industry is 'Development of Human Resources' as its main priorities are helping companies and workers become more adaptable, and improving access to employment while combating social exclusion.

Contact:

Special Coordination and Monitoring Service for ESF actions

Agysilaou 23-25,

EL-104 36 Athens

Tel.: +30 210 52 71 400 / Fax: +30 210 52 71 420

E-mail: [eysekt@mou.gr](mailto:eysekt@mou.gr)

Web: [www.esfhellas.gr](http://www.esfhellas.gr)

## 2. Rural Development Policy

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- Strengthening the competitiveness of the primary and food industry sector by improving the infrastructure and the conditions in which businesses operate as well as the promotion of entrepreneurship. Solving the structural difficulties and restructuring the agricultural primary and secondary sectors will be priorities in this context;
- Protection of the environment and enhancing biodiversity, sustainable use of natural resources and countryside conservation;
- Improving quality of life of the rural population and encouraging diversification of the rural economy, mainly in the mountainous and disadvantaged regions.

Contact:

Ministry of Rural Development and Food

L. Athinon 58  
GR- 10441 Athens  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ  
Λεωφ. Αθηνών 58  
TK: 10441, Αθήνα  
Tel.: +30 210 -5275100 / Fax: +30 210 -5275124  
E-mail: [agrotikianaptixi@mou.gr](mailto:agrotikianaptixi@mou.gr)  
Web: <http://www.agrotikianaptixi.gr/index.php>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/greece/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/greece/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/gr\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/gr_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/el/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/el/index_en.htm)

Hungary

The information presented in this document applies only to areas with one or more sugar factories

1. Convergence

Almost the entire country is covered by the Convergence Objective. One region is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective, but it is not the region where Hungary's only sugar factory is located.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/hungary/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/hungary/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'Economic Development'

The Programme finances to a large extent the microeconomic measures of the National Reform Programme and complements its regulatory instruments. The overall objective of the Operational Programme is to promote sustained growth of the Hungarian economy by strengthening the competitiveness of its production sector. More specifically, the objectives are as follows:

- Increased research and development (R&D)/innovation capacity and activities, and related cooperation activities;
- Comprehensive development of corporate capacity;
- Development of the business environment;
- Facilitating access to finance by small and medium-sized enterprises (SME).

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=HU&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1174&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defl=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1174&LAN=7&gv_per=2&gv_defl=7)

Contact:

Managing Authority for Economic Development Programmes

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: [nfu@nfu.gov.hu](mailto:nfu@nfu.gov.hu)

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'Environment and Energy'

The Environment and Energy Operational Programme covers the entire country and includes the following goals:

- Quality of life improvement through pollution reduction;
- Protection and preservation of natural assets;
- Prevention, economy, and efficiency: harmonising social and environmental sustainable development; prevention of pollution and waste creation; application of technologies that use low energy and few raw materials; increasing the share of renewable energy sources.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=HU&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1174&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1174&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)

Contact:

Managing Authority for Environmental Programmes

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: [nfu@nfu.gov.hu](mailto:nfu@nfu.gov.hu)

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'South Transdanubia' (Dél-Dunántúl)

The three specific aims identified in the Operational Programme are to develop a model region of high environmental quality; establish a competitive economy built on local characteristics; halt the increasing intra-regional social disparities.

The Programme is structured according to the following priorities:

- competitive economy based on the development of urban areas. This priority aims to increase the employment rate by developing small and medium-sized enterprises (SMEs) and business infrastructure. The main activities include providing support for business clusters and networks, reinforcing SME support services, developing industrial parks and incubation centres, and rehabilitating brown-field areas;
- strengthening the region's tourism potential;

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

- development of human public services;
- integrated urban development;
- improving accessibility and environmental development.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=HU&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1175&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1175&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Managing Authority for Regional Development Programmes (ROP)

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: [nfu@nfu.gov.hu](mailto:nfu@nfu.gov.hu)

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Operational Programme 'Social Renewal'

The Social Renewal Operational Programme consumes by far the largest part of ESF funding and aims at supporting both growth and employment through measures primarily focused on improving the quality of human resources. The main priorities are as follows:

- Improving employability and promoting entry into the labour market through training, help for job-seekers, the development of better employment services and support for the social economy.
- Improving the adaptability of individuals and organisations by facilitating access to training, developing the institutional system, and providing targeted support to social partners and non-governmental organisations.
- Providing quality education and access to it for all through the implementation of the national lifelong learning strategy.
- Developing the content and structure of higher education to support the needs of businesses and the knowledge economy. This includes the enhancement of research and development capacities.
- Strengthening social inclusion by improving access to social services for disadvantaged groups to join the labour market.

Contact:

Managing Authority for Human Resource Programmes

Pozsonyi út 56  
HU-1133 Budapest  
Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)  
E-mail: [nfu@nfu.gov.hu](mailto:nfu@nfu.gov.hu)  
Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

## 2. Rural Development Policy

The programme seeks to improve the competitiveness of the agricultural, food production and forestry sector (axis 1), by respecting sustainable development principles and protecting natural values and biodiversity (axis 2), and supporting entrepreneurship and improving access to services in rural areas (axis 3). The Leader approach will contribute to achieving the aims of all the RDP axes.

Contact:

Ministry of Agriculture and Rural Development  
Kossuth Lajos tér 11.  
HU-1055 Budapest  
Tel.: +36 06 1 301 4000 / Fax: +3606 1 302 0408  
web: <http://www.fvm.hu/main.php?folderID=2170&articleID=10731&ctag=articlelist&iid=1>

## 3. General information on financing

Atlas of objectives  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/hungary/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/hungary/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/hu\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/hu_en.htm)

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/hu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/hu/index_en.htm)

Italy

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/italia/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/italia/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://europa.formez.it/>

Operational Programme 'Emilia-Romagna Region'

The Operational Programme is structured around four priorities:

- Industrial research and technology transfer (this priority is dedicated to promoting industrial research and technology transfer to boost competitiveness within the economic system);
- Entrepreneurial development and innovation (this priority aims to support innovation in the production system);
- Improved energy and environmental efficiency and sustainable development (this priority focuses on sustainable development and more particularly on innovation in the fields of energy and the environment, in addition to promoting energy efficiency);
- Enhancing and better exploiting environmental and cultural heritage (this priority focuses on enhancing and better exploiting the region's cultural and natural resources to make them more attractive).

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=IT&gv\\_reg=ALL  
&gv\\_PGM=1153&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1153&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Emilia-Romagna Region

Directorate General for Productive Activities, Commerce and Tourism

Regione Emilia-Romagna

Direzione generale Attività produttive, Commercio e Turismo

Viale Aldo Moro, 44

IT-40127 Bologna



## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Tel.: + 39 (0)51 6396419 / Fax: + 39 (0)51 6396511

E-mail: [infoporfesr@regione.emilia-romagna.it](mailto:infoporfesr@regione.emilia-romagna.it)

Web: <http://www.fondieuropei2007-2013.it/sezioni/scheda.asp?id=211>

### Operational Programme 'Molise'

The Operational Programme is structured according to the following priorities:

- research and development, innovation and entrepreneurship (this priority aims to boost regional innovation by strengthening the role of the private sector through technological transfer and cooperation between firms and research institutes);
- energy (this priority will promote and support renewable sources and the diversified supply and use of energy saving instruments);
- accessibility (the accessibility strategy adopted is based on applying the principle of territorial and thematic concentration);
- environment and territorial development (environmental protection, risk prevention and physical rehabilitation; urban rehabilitation and development; and ICT services).

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=IT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1057&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defl=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1057&LAN=7&gv_PER=2&gv_defl=7)

Contact:

Europe Office

Regional and Community Programming Service

General Directorate I of Programming

(Ufficio Europa

Servizio Programmazione regionale e comunitaria)

Corso Bucci, 54/A

IT-86100 Campobasso

Tel.: + 39 0874 424 731 /Fax: + 39 0874 424 742

E-mail: [uffeuropa@regione.molise.it](mailto:uffeuropa@regione.molise.it)

Web: <http://www.regione.molise.it/ufficioeuropa>

### Operational Programme 'Veneto'

The ERDF programme's main objectives for 2007-2013 are to promote research and innovation and to support clean urban transport and renewable energy. In addition, the OP will be an important tool for achieving the revised Lisbon Strategy objectives for growth and jobs, as it allocates 63.7% of its entire budget

towards these ends. Another important part of the assistance will support inter-regional cooperation initiatives with other Italian and other Member State regions.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=IT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1053&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1053&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Veneto Region

Community Programme Directorate

(Regione del Veneto

Direzione Programmi Comunitari)

Via S. Croce 1187

IT-30125 Venezia

Tel.: +39 041 279 11 25 / Fax: +39 041 279 11 22

E-mail: [progcomunitari@regione.veneto.it](mailto:progcomunitari@regione.veneto.it)

Web: <http://www.regione.veneto.it/Economia/Programmi+Comunitari/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes.

Italy is undertaking 24 Operational Programmes (OP) in 2007-2013, comprising 19 regional OPs, separate OPs for the autonomous provinces of Bolzano and Trento, and three OPs covering the entire country. ESF funding is being channelled into five priority areas: adaptability, employability, social inclusion, human capital, and transnational/regional projects.

Contact:

Ministry of Labour and Social Security - Directorate-General for Vocational Guidance and Training Policies

Ministero del lavoro e della previdenza sociale - Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione

Via Forno, 8 - pal. C

IT-00192 Roma

Tel.: +39 (0)6 367 54 802-931 / Fax: +39 (0)6 322 2358

Web: <http://www.lavoro.gov.it/lavoro/Europalavoro>

Each region has established, presented and is implementing a regional Rural Development Plan (RDP).

For the Emilia-Romagna region, the general objective of the RDP is sustainable economic development from an environmental perspective in order to guarantee enhanced competitiveness and necessary social cohesion. The financial resources should particularly boost producers', business and trade associations. The enhancement and upgrading of jobs and the development of workers' occupational skills must be encouraged in all sectors, as must the integration of immigrant workers, while ensuring full compliance with legislation in the fields of employment, social security, health and safety, and collective agreements.

For the Molise region, the strategy of the Rural Development Plan centres on three general objectives:

- improve the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- develop rural areas through land management;
- improve the quality of life in rural areas and promote the diversification of economic activity.

For the Veneto region, the overall aim of the RDP is to improve:

- the competitiveness of agriculture through modernisation, innovation and better distribution of added value through the main stakeholders in the production chain in the region;
- the environment/countryside by protecting the environment from the negative impact of agricultural practices by using a wide range of agri-environmental measures;
- the wider rural economy by supporting diversification into non-agricultural activities and the creation and development of (micro) enterprises; support for integrated and multifunctional development of agriculture in disadvantaged rural areas.

Contact:

Ministry of Agriculture, Food and Forestry

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

Via XX Settembre, n. 20

IT- 00187 Roma

Tel.: +39 (0)6 46651 / Fax: +39 (0)6 4742314

Web: [http://www.politicheagricole.gov.it/SviluppoRurale/Programmi\\_2007\\_2013/default.htm](http://www.politicheagricole.gov.it/SviluppoRurale/Programmi_2007_2013/default.htm)

Web: [http://www.politicheagricole.it/SviluppoRurale/Programmi\\_2007\\_2013/Regioni.htm](http://www.politicheagricole.it/SviluppoRurale/Programmi_2007_2013/Regioni.htm)

3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/italia/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/italia/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/it\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/it_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/it/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/it/index_en.htm)

Lithuania

The information presented in this document applies only to areas with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective. Two national operational programmes are combined and co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund. However, only one could potentially be useful to the sugar industry ('Promotion of Cohesion').

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/lithuania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/>

Operational Programme 'Promotion of Cohesion'

The purpose of EU investment is to improve standards of living throughout the country, from both economic and social points of view. This should provide a basis for stable sustainable economic development in the long term. Key objectives:

- create preconditions for strengthening and unfolding the potential of local development;
- ensure accessible, high quality public services provided by healthcare, education and state employment promotion policy institutions, non-institutional social services and services to the disabled;
- improve the environment, with focus on improving energy efficiency.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=LT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1170&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=LT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1170&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)

Contact:

Ministry of Finance

J. Tumo-Vaižganto g. 8a/2

LT-01512 Vilnius

Tel.: +370 10 60 6000 / Fax: +370 9 1606 2166

Web: <http://www.esparama.lt/en/contacts>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Lithuanian ESF programme aims to address labour force shortages by mobilising available human resources and upgrading skills and qualifications. Helping workers adapt to new market conditions by providing tailored training schemes is therefore key - as is improving the quality and accessibility of this training.

The priorities are as follows:

- High-quality employment and social inclusion
- Education and lifelong learning
- Increasing the competence of researchers and scientists
- Administrative capacity-building and improving efficiency in public administration

Contact:

Ministry of Finance  
Finansu ministerija  
J. Tumo-Vaižganto g. 8a/2  
LT-01512 Vilnius  
Tel.: +370 5 219 44 37  
Web: <http://www.esparama.lt/en/>

## 2. Rural development policy

The general objectives have been selected in the framework of the Community Strategic Guidelines and the National Strategy Plan. They are:

- to develop modern and competitive agricultural, food and forestry sectors;
- to improve environment and landscape in order to halt the decline in biodiversity through rational use of land resources and promotion of sustainable development of agriculture and forestry;
- to improve the quality of life and increase employment of the population in rural areas;
- to promote rural development through local initiatives and partnerships.

Contact:

Address: Gedimino av. 19 (Lelevelio 6),

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

LT-01103 Vilnius (LIETUVA)

Tel.: +370 5 2391111 / Fax: +370 5 2391212

E-Mail: zum@zum.lt

Web: [http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&file=File\\_202.cfm&langparam=EN](http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&file=File_202.cfm&langparam=EN)

<http://www.zum.lt/lt/zemes-ukio-ministerija/kaimo-pletra/parama-pagal-2007-2013-m--programos-priemones/>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/lithuania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/lt\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/lt_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/lt/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/lt/index_en.htm)

Poland

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/poland/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/poland/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>

Poland has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Opolskie'

The programme is structured according to the following priorities:

- Strengthening economic attractiveness of the region
- Information society
- Transport
- Environmental protection
- Social infrastructure and higher education
- Mobilisation of municipal and degraded areas

web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=1512&gv\\_PGM=1206&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=1512&gv_PGM=1206&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Council of the Opolskie voivodship

ul. Piastowska 14

PL-45-082 Opole

Tel.: +48 77 54 16 510 / Fax: +48 77 54 16 512



Web: <http://rpo.opolskie.pl/rpo/index.php?id=5181>

Operational Programme 'Lower Silesia' (Dolnośląskie)

The programme is structured according to the following priorities:

- Increase in competitiveness of enterprises
- Development of the information society
- Development of transport infrastructure
- Improvement of the natural environment, ecological safety and flood defences
- Environmentally friendly energy infrastructure
- Exploitation and promotion of the region's potential for tourism, culture and thermal spas
- Development and modernisation of education infrastructure
- Modernisation of health infrastructure
- Rehabilitation of degraded urban areas

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=1505&gv\\_PGM=1197&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=1505&gv_PGM=1197&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Council of the Dolnośląskie voivodship

ul. Wybrzeże Słowackiego 12-14

PL-50-411 Wrocław

Tel.: +48 71 776 9335 / Fax: + 48 71 776 9003

Web: <http://dolnyslask.pl/default.aspx?docId=3560>

Operational Programme 'Lubelskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- increase the region's competitiveness by supporting development of modern economic sectors and stimulating innovativeness,
- improvement of investment conditions in the Voivodship respecting the principle of sustainable development,
- increase the attractiveness of the Lublin region as a place to live, work and rest.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1208&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1208&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Council of the Lubelskie voivodship

ul. Spokojna 4,

PL-20-074 Lublin

Tel.: +48 81 4416600/ Fax: +48 81 4416602

Web: <http://www.lubelskie.pl/index.php?pid=449>

Operational Programme 'Mazovia' (Mazowieckie)

- Development of innovation potential and entrepreneurship
- Accelerating e-development
- Regional transport system
- Environment, prevention of natural disasters, and energy
- Strengthening the role of cities in the development of the region
- Using natural and cultural resources to develop tourism and recreational possibilities
- Creating and improving conditions for human capital development

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1205&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1205&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Council of the Mazowieckie voivodship

ul. B. Brechta 3

PL-03-472 Warszawa

Tel.: +48 22 597 9104 / Fax: +48 22 597 9275

Web: <http://www.mazovia.pl/?a=news&id=3594>

Operational Programme 'Lesser Poland' (Ma<sup>3</sup>opolska)

The principal objectives of the 2007-2013 ERDF Lesser Poland Regional Operational Programme are to increase the competitiveness and innovative capacity of the region, to enhance internal cohesion based on the sustainable growth principle and to develop the institutional potential of entities based in Lesser Poland.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1216&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1216&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Council of the Ma<sup>3</sup>opolska voivodship

Basztowa 22

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

PL-31-156 Kraków

Tel.: +48 12 61 60 124 / Fax: +48 12 43 00 394

Web: [http://www.wrotamalopolski.pl/root\\_Fundusze/Wydarzenia/Aktualnosci/default.htm](http://www.wrotamalopolski.pl/root_Fundusze/Wydarzenia/Aktualnosci/default.htm)

Operational Programme 'Pomerania' (Pomorskie)

The specific objectives of the programme are the following:

- to improve the competitiveness and innovation of the economy and increase the skill levels of the population;
- to improve the attractiveness of cities for investment and the links between them;
- to improve attractiveness for settlement and tourism;
- to overcome development barriers in areas with lower development potential.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1215&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1215&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Council of the Pomorskie voivodship

Okopowa 21/27

PL-80-810 Gdańsk

Tel.: +48 58 32 61 500 / Fax: +48 58 32 61 503

Web: <http://www.pomorskiewunii.pl/>

Operational Programme 'Zachodniopomorskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- promoting innovation and management effectiveness;
- improving attractiveness to investors and the territorial cohesion of the voivodship;
- improving living conditions through the preservation and protection of the natural environment and better social conditions in the voivodship.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1199&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1199&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Marshal's Office of the Zachodniopomorskie voivodship

ul. Korsarzy 34

PL-70-540 Szczecin

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Tel.: +48 58 32 61 500 / Fax: +48 58 32 61 503

Web: <http://www.rpo.wzp.pl/>

Operational Programme 'Greater Poland' (Wielkopolska)

The programme is structured according to the following priorities:

- Competitiveness of enterprises
- Communication infrastructure
- Environment
- Revitalisation of problem areas
- Infrastructure for human capital
- Tourism and cultural environment

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1200&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1200&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Council of the Wielkopolska Region

al. Niepodleg³oœci 18

PL-61-713 Poznañ

Tel.: + 48 61 854 19 88 / Fax: + 48 61 854 17 17

Web: <http://www.umww.pl/biznes/wielkopolski-regionalny-program-operacyjny.html>

Operational Programme 'Kujawsko-Pomorskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- to improve the attractiveness of Kujawsko-Pomorskie voivodship;
- to increase the competitiveness of the region's economy;
- to advance the inhabitants' standard and quality of living.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1203&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1203&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Council of the Kujawsko-Pomorskie voivodship

Plac Teatralny 2

PL-87-100 Torun

Tel.: +48 56 62 23 131 / Fax: +48 56 62 18 553

Web: <http://fundusze.kujawsko-pomorskie.pl/>

Operational Programme 'Łódzkie'

The specific objectives of the programme are the following:

- improvement of the transport accessibility of the Lodz region;
- improvement of the state of the natural environment and energy security;
- development of an innovative and competitive economic sector in the region;
- development of the information society;
- creation of suitable conditions for the development of human resources;
- economic and social revitalisation in degraded urban areas;
- increase in the capability to absorb EU resources under ROP LR.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PL&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1325&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1325&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Council of the Łódzkie Voivodship

al. Piłsudskiego 8

PL-90-051 Łódź

Tel.: +48 42 663 3000 / Fax: +48 42 663 3002

Web: <http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/portal/rpo/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Poland has the largest amount of ESF funding of any Member State for 2007-2013. A far-reaching Operational Programme - called Human Capital - manages this funding. It covers traditional ESF areas like employment, social exclusion and workforce skills, as well as addressing challenges in education and training. The Operational Programme will also support good governance, healthcare and rural development. It has ten priorities.

Priorities 1-5 concentrate on strengthening the labour market, social assistance, education and public administration institutions, while priorities 6-10 target individuals and enterprises in regions.

Contact:

## Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

Ministry of Labour and Social Policy  
Department for Implementing the European Social Fund  
ul. Nowogrodzka 1/3/5  
PL-00-513 Varsovie  
Tel.: +48 (0)22 693 47 92 / Fax: +48 (0)22 693 40 72

Department for ESF Management  
Ministry of Regional Development  
Wspólna 2/4,  
PL-00-926 Varsovie  
Tel.: +48 22 501 52 00 / Fax: +48 22 501 50 31  
Web: [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl) - [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

### 2. Rural Development Policy

The implementation of the Rural Development Programme 2007-2013 is based on the multifunctionality of agriculture and rural areas. The Programme will strengthen the economic competitiveness of agricultural holdings and of the agri-food sector, contribute to land management and environmental protection, and enhance the quality of life and diversify the rural economy.

Contact:  
Agricultural Advisory Centre in Brwinów  
ul. Pszczelińska 99  
05-840 Brwinów  
Tel. / Fax +48 22 729 66 34 (38); +48 22 729 72 91  
E-mail: [brwinow\\_sekretariat@cdr.gov.pl](mailto:brwinow_sekretariat@cdr.gov.pl)  
Web: <http://www.cdr.gov.pl>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/poland/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/poland/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/pl\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/pl_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pl/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pl/index_en.htm)

Portugal

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/portugal/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.qren.pt/>

Operational Programme 'Norte'

The Operational Programme is structured according to the following five priorities:

- competitiveness, innovation and knowledge;
- economic enhancement of specific resources;
- environmental and territorial rehabilitation and development;
- urban system development;
- governance and institutional enablement.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PT&gv\\_reg=ALL%0b&gv\\_PGM=1046&gv\\_defL=9&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1046&gv_defL=9&LAN=7)

Contact:

Executive Committee of the Regional Programme

Comissão Directiva do Programa Regional

Rua Rainha D. Estefânia, 251

PT-4150-304 Porto

Tel.: +351 226 086 300 / Fax: +351 226 061 489

E-mail: [novonorte@ccdr-n.pt](mailto:novonorte@ccdr-n.pt)

Web: O Novo Norte

Operational Programme 'Alentejo'

The main aim of the Operational Programme is to establish conditions for growth by:



- improving and promoting the region;
- enhancing human resources;
- business innovation and competitiveness;
- developing research and the information society;
- making use of the region's natural resources and heritage;
- improving the quality of the environment;
- improving the region's road network and its links with other regional and national transport systems;
- modernising the region's administrative and management system.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1219&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1219&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Operational Programme 'Alentejo'

Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, n° 193

PT-7004 - 514 Évora

Tel.: +351 266 740 300 / Fax: +351 266 706 562

E-mail: [inalentejo@ccdr-a.gov.pt](mailto:inalentejo@ccdr-a.gov.pt)

Web: <http://www.ccdr-a.gov.pt/poaqren/>

### **Operational Programme 'Azores'**

The Operational Programme is structured around five main priorities:

- encourage the creation of wealth and jobs in the Azores;
- strengthen society in the Azores and improve integration;
- improve regional infrastructure networks linked to accessibility;
- upgrade and enhance the environmental system;
- compensate for the additional costs linked to the remoteness of the Azores.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1221&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1221&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Studies and Planning Office (Azores Region)

Direcção Regional de Estudos e Planeamento dos Açores

Caminho do Meio, 58 - S. Carlos

PT-9701-853 Angra do Heroísmo  
Tel.: +351 295 206 380 / Fax: +351 295 206 381 / 295 332 774  
E-mail: [drepa@azores.gov.pt](mailto:drepa@azores.gov.pt)  
Web: <http://www.proconvergencia.azores.gov.pt/>

## 2. Regional Competitiveness and Employment

The Lisbon region is the only region covered by this objective.

Operational Programme 'Lisbon'

The main objectives of the programme are:

- regional competitiveness, based on the region's key position;
- boosting the skill levels of human resources;
- enhancement of the region;
- better quality of the environment and more effective governance by increasing the involvement of citizens.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=PT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1224&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defl=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1224&LAN=7&gv_PER=2&gv_defl=7)

Contact:

Commission for the Coordination and Regional Development of Lisbon and the Tagus Valley

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Rua Artilharia Um, 33

PT-1269-145 Lisboa

Tel.: +351 213 837 100 / Fax: +351 213 847 985

E-mail: [porlisboa@ccdr-lvt.pt](mailto:porlisboa@ccdr-lvt.pt)

Web: <http://www.porlisboa.qren.pt/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes. Portugal has four ESF Operational Programmes. The largest covers mainland Portugal and is described below. There are also separate OPs for the autonomous island regions of the Azores and Madeira, with priorities that focus on their particular needs. The OP for mainland Portugal - Human Potential - has four objectives: improving general skill levels throughout the country; promoting science, innovation and

modernisation; supporting the quality of work, entrepreneurship and the entry of the young into the workforce; and increasing social cohesion and equal opportunities. These objectives will be met through seven thematic priorities for funding:

- initial qualifications;
- adaptability and lifelong learning;
- reinforcing managerial and professional skills;
- advanced training for competitiveness;
- supporting entrepreneurship and active employment;
- citizenship, inclusion and social development;
- gender equality.

Contact:

European Social Fund Management Institute  
Instituto de Gestao do Fundo Social Europeu  
Rua Castilho, 5, 7o-8o  
PT-1250-066 Lisboa  
Fax: +351 21 359 16 01  
E-mail: [geral@igfse.pt](mailto:geral@igfse.pt)  
Web: <http://www.igfse.pt>

### 3. Rural Development Policy

Rural Development Plan for mainland Portugal

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- promoting the sustainability of the countryside and natural resources;
- economic and social revitalisation of rural areas.

Strong emphasis is placed on competitiveness, selectivity and the value chain approach. It is the main priority of the Rural Development Programme, and improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector is the fundamental pillar on which the strategy is based.

Rural Development Plan for the Autonomous Region of Azores

The overall objective, which derives from the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, is "to promote environmentally and socially sustainable competitiveness of enterprises and territories". Five strategic objectives have been defined:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- promoting sustainable management of rural areas and natural resources;
- promoting economic diversification and employment in rural areas;
- strengthening territorial and social cohesion;
- promoting the efficiency of intervention by public and private bodies and associations in sectoral and land management.

Contact:

PRODER

Rua Padre António Vieira, 1

PT-1099-073 LISBOA

Tel.: +351 213 819 333 / Fax: +351 213 856 858

E-mail: [proder@gpp.pt](mailto:proder@gpp.pt)

Web: <http://www.proder.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=366&exmenuid=423>

#### 4. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/portugal/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/pt\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/pt_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pt/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pt/index_en.htm)

Romania

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/romania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/romania/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.fonduri-ue.ro/>

Romania has presented national Operational Programmes (OPs) only. Of the five existing programmes, only the OP 'Increase of Economic Competitiveness' may be of benefit to the sugar sector.

Operational Programme 'Increase of Economic Competitiveness'

The general objectives are increasing the productivity of Romanian companies while complying with the principles of sustainable development, and reducing disparities with EU average productivity. Taking into account the possibilities for improving the competitiveness of Romanian businesses, the following priority axes have been identified:

- an innovative and eco-efficient production system;
- research, technological development and innovation for competitiveness;
- ICT for the private and public sectors;
- increasing energy efficiency and security of supply, in the context of combating climate change.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=RO&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1045&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=RO&gv_reg=ALL&gv_PGM=1045&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)

Contact:

Ministry of Economy and Finance

152 Victoriei Street

RO-Sector 1 Bucharest

Tel.: +40 21 202 52 72 / Fax: +40 21 202 52 75

Web: <http://amposcce.minind.ro/>

#### The European Social Fund in Romania

Romania's ESF Operational Programmes adopt a dual approach to tackling the challenges the country faces. The first OP is entitled Human Resources Development and is dedicated to optimising the Romanian workforce. It plans to increase the educational level, employability and adaptability. The second, Administrative Capacity Development, is designed to improve the public policy and service infrastructure in order to achieve the Human Resources Development objectives.

#### Contact:

Managing Authority for the Sectoral Operational Programme  
"Human Resources Development" Calea Plevnei no. 46 - 48  
RO-Sector 1 Bucharest  
Tel.: +40 21 315 02 09 / Fax: + 40 21 315 02 06  
E-mail: [posdru@fseromania.ro](mailto:posdru@fseromania.ro)  
Web: [www.fseromania.ro](http://www.fseromania.ro)

## 2. Rural Development Policy

On the basis of the key challenges identified, the Community Strategic Guidelines (CSG), and the Lisbon and Göteborg objectives, the following overall objectives have been defined:

- facilitate the transformation and modernisation of the agricultural and forestry production and processing sectors, improve competitiveness and ensure environmental sustainability;
- maintain and enhance the rural environment;
- facilitate the movement of labour out of agriculture into other sectors, and ensure adequate economic and social conditions for the rural population.

#### Contact:

Ministry of Agriculture, Forestry and Rural Development  
Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale  
B-dul Carol I, nr. 24  
RO-sector 3 Bucuresti  
codul postal 020921  
oficiul postal 37  
Tel.: 004-021-307-23-00

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

E-mail: [feadr@madr.ro](mailto:feadr@madr.ro)

Web: <http://www.mapam.ro/pages/page.php?self=03&sub=0302&tz=030202>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/romania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/romania/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/ro\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/ro_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/ro/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/ro/index_en.htm)

Slovakia

The information presented in this document applies only to areas with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective. Two national Operational Programmes are combined and co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund. However, only one could potentially be useful to the sugar industry ('Competitiveness and Economic Growth')

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/slovakia/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/slovakia/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.economy.gov.sk/strukturalne-fondy-5590/127275s>

Operational Programme 'Competitiveness and Economic Growth'

The programme aims to increase the level of expenditure on innovative actions within small and medium-sized enterprises (SMEs). In the area of energy, outputs will include a 15-fold increase in the amount of renewable energy used in industry. The principal objectives of the programme are:

- innovation and increase in competitiveness;
- energy efficiency, including use of renewable energies;
- tourism.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=SK&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1234&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=SK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1234&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Ministry of Economy

Mierová 19

SK-827 15 Bratislava

Tel.: +421 2 4854 7021 / Fax: +421 2 4854 5010

Web: <http://www.economy.gov.sk/programove-obdobie-2007---2013-6117/127802s>



In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Slovakia's ESF strategy will be implemented through two Operational Programmes.

Operational Programme: Education

Here the emphasis will be on completing reforms in the education system and building the learning culture needed for a more mobile, educated and skilled workforce able to generate high, sustainable economic growth and meet the needs of a knowledge-based society.

Operational Programme: Employment and Social Inclusion

Higher employment will be supported by measures to invest in the workforce and reduce unemployment, especially long-term unemployment. Improving skill levels, particularly amongst vulnerable sectors of the population, will foster social inclusion, with particular reference to the Roma communities. This will have the effect, inter alia, of reducing intra-regional disparities in the unemployment level.

Contact:

OP Education

Ministry of Education

Stromová 1

SK-813 30 Bratislava

Tel.: +421 (0)2 6920 2244 / Fax: +421 (0)2 6920 2268

OP Employment and Social Inclusion

Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic

Špitálska 4-6

SK-816 43 Bratislava

Tel.: +421 (0)2 2046 2914 / Fax: +421 (0)2 2046 2913

Web: <http://www.esf.gov.sk>

## 2. Rural Development Policy

The objective of the programme is to increase the competitiveness of agriculture, the food industry and the forestry sector; to improve the environment by introducing suitable farming and forestry systems; and to improve the quality of life in rural areas with the emphasis on sustainable development.

The emphasis is put on:

- Improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector by increasing the effectiveness and quality of production while adhering to the principles of sustainable development and the principles of environmentally friendly farming in rural areas;
- Improving the environment and the countryside by introducing suitable agricultural and forestry management systems;
- Improving the quality of life in rural areas and diversification of the rural economy in the framework of creating new employment opportunities in rural areas, promoting training activities and village renewal and development.

Contact:

Agricultural Paying Agency  
Foreign Relations Department  
Dobrovièova 12  
SK-815 26 Bratislava  
Web: <http://www.apa.sk/en/>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/slovakia/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/slovakia/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/sk\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/sk_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sk/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sk/index_en.htm)

Spain

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/spain/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/spain/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.dgfc.sgpg.meh.es/index.jsp?Lng=es>

Operational Programme 'Andalusia'

The programme contributes to the objectives defined by the regional and national governments, namely to increase regional per capita GDP with a view to achieving convergence with the EU average; to increase regional productivity by improving production structures; and to increase activity and employment rates, especially for women. The Operational Programme has six main priorities:

- Knowledge economy
- Entrepreneurial development and innovation
- Environment, natural environment, water resources and risk prevention
- Transport and energy
- Sustainable local and urban development
- Social infrastructure

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=ES&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1110&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=ES&gv_reg=ALL&gv_PGM=1110&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Andalusian Government (Junta de Andalucia)  
Dirección General de Fondos Europeos y Planificación  
Servicio de Gestión Financiera de Fondos Europeos  
Consejería de Economía y Hacienda  
C/ Juan Antonio de Vizarrón  
Edificio Torretriana

Isla de la Cartuja

ES-41092 Sevilla

Tel.: +34 (0) 955065015

Web: <http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/fondoseuropeosenandalucia/>

## 2. Regional Competitiveness and Employment

Operational Programme 'Castilla y León'

The Programme aims to support technology-based new businesses, and to promote projects on the rational use of energy and renewable energy sources. The Castilla y León Regional Operational Programme is structured around the following priorities:

- Development of the knowledge economy (R&D&I: information society and ICTs)
- Entrepreneurial development and innovation
- Environment, natural environment, water resources and risk prevention
- Transport and energy
- Local and urban sustainable development

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=ES&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1065&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=ES&gv_reg=ALL&gv_PGM=1065&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Government of Castilla y León

Gobierno de Castilla y León

Dirección General de Presupuestos y Fondos Comunitarios

C/ José Cantalapiedra, 2 C.P.

ES-47014 Valladolid Castilla y León España

Tel.: +34 (0) 983 414 452 / Fax: +34 (0) 983 411 433

Web: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/AsuntosEuropeos/es/Plantilla66y33/1248367073585/\\_/\\_/](http://www.jcyl.es/web/jcyl/AsuntosEuropeos/es/Plantilla66y33/1248367073585/_/_/)

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Spain's ESF strategy seeks to foster employment stability and improve workers' adaptability. With schemes to nurture new businesses and strengthen lifelong learning in the workplace, the country intends to build on its growth and employment rates. The priorities for the ESF programme in Spain are:

- foster entrepreneurship and improve the adaptability of workers, employers and businesses;

- enhance employability, social inclusion and equal opportunities for men and women;
- increase and improve human capital;
- promote transnational and inter-regional co-operation.

Contact:

Ministry of Labour and Social Affairs – European Social Fund Unit  
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales – Unidad Fondo Social Europeo  
Pio Baroja 6  
ES-28009 Madrid  
Tel.: +34 (0) 91 363 18 00  
Fax: +34 (0) 91 363 20 36  
Web: [www.mtas.es/uafse](http://www.mtas.es/uafse)

Each Autonomous Community has developed its own programme to implement the priorities established in the national strategy. The programmes can be accessed through the links below:

ESF Operational Programme in Castilla y León

Web: <http://www.mtas.es/uafse/es/programando/programasOperativos/pdf/Castilla-Leon.pdf>

ESF Operational Programme in Andalusia

web: <http://www.mtas.es/uafse/es/programando/programasOperativos/pdf/Andalucia.pdf>

### 3. Rural Development Policy

Spain has submitted a National Framework containing common elements of its regional programmes. The National Framework constitutes an important overarching instrument which contributes to the implementation of the Spanish National Strategy Plan, of which the main objectives, in compliance with the Community Strategic Guidelines, are:

- fight against depopulation of rural areas by strengthening the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improve the environment and the countryside;
- maintain and improve quality of life, diversification of the rural economy and building of local capacity.

This programme includes 6 compulsory horizontal measures:

- management of water resources/other rural infrastructure;
- increase in the added value of agricultural and forestry products;
- establish advice services for farms;
- installation of young farmers;
- mitigation of desertification – prevention of forest fires;
- Natura 2000 in the forest environment.

RDPs in the Autonomous Communities:

Andalusia:

The priorities and objectives of this RDP can be summarised under four headings:

- competitiveness of the agri-food sector;
- sustainability and natural environment;
- diversification of quality of life in rural areas;
- development of local capacity and diversification.

Castilla y León:

The priorities and objectives of this RDP can be summarised under three headings:

- competitiveness of the agri-food sector;
- improving the environment and the rural environment;
- diversification of the economy and improvement of quality of life in rural areas.

Contact:

Web: [http://www.mapa.es/es/desarrollo/pags/programacion/plan\\_estrategico/plan\\_estrategico.htm](http://www.mapa.es/es/desarrollo/pags/programacion/plan_estrategico/plan_estrategico.htm)

#### 4. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/spain/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/spain/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/es\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/es_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/es/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/es/index_en.htm)

Sweden

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/sweden/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/sweden/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/euprogram/omeuprogram/deregionalastrukturfondsprogrammen.4.21099e4211fdb8c87b800017248.html>

Operational Programme 'Skåne-Blekinge'

Specific objectives of the programme for Skåne-Blekinge include:

- innovation and renewal
- accessibility
- special urban measures

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=SE&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1026&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=SE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1026&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket)

Stortorget 9 Box 32

SE-201 20 Malmö

Tel.: +46 8 681 91 00

E-mail.: [programkontoret.skaneochblekinge@tillvaxtverket.se](mailto:programkontoret.skaneochblekinge@tillvaxtverket.se)

Web: <http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/englishpages/structuralfunds.4.3c4088c81204cca906180008263.html>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:



ESF funding will support national efforts, in particular where it can contribute to strengthening regional competitiveness and employment. Funding will focus on training employees in the skills needed on the labour market, bringing more people into work including those who face difficulties in finding a job, and helping young people into the workforce. It is estimated that more than 300 000 people will benefit from these measures.

There are two priorities in the Swedish ESF Operational Programme that address the major employment challenges that have been identified. These are 'Skills supply' and 'Increased labour supply'.

Contact:

Swedish ESF Council (Radet for Europeiska socialfonden i Sverige)

Box 471 41

SE- 100 74 Stockholm

Tel.: +46 8 579 171 00 or +46 8 203 333 90

Web: <http://www.esf.se/>

## 2. Rural Development Policy

The Swedish rural development programme comprises various forms of support. They are intended to encourage efforts to increase competitiveness, help the environment, and improve quality of life in rural areas.

Contact:

Swedish Board of Agriculture

SE-551 82 Jönköping

Sweden

Tel.: +46 771 223 223 / Fax: + 46 36 19 05 46

Web:

<http://www.sjv.se/swedishboardofagriculture/engelskasidor/ruralopportunities/ruraldevelopmentmeasures.4.6621c2fb1231eb917e680003958.html>

## 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/sweden/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/sweden/index_en.htm)

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

European Regional Development Fund: ERDF [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: FSE  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/se\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/se_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sv/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sv/index_en.htm)

## The Netherlands

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

### 1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/netherlands/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/netherlands/index_en.htm)

National information website on the EU Structural Funds:

[http://www.ez.nl/Onderwerpen/Ruimte\\_voor\\_ondernemers/Structuurfondsen](http://www.ez.nl/Onderwerpen/Ruimte_voor_ondernemers/Structuurfondsen)

Operational Programme 'North Netherlands'

The programme covers the provinces of Drenthe, Friesland and Groningen and is structured according to the following priorities:

- knowledge economy, entrepreneurship and innovation;
- attractive regions;
- the urban dimension.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=NL&gv\\_reg=ALL%0b&gv\\_PGM=1184&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=NL&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1184&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

SNN Uitvoeringsorganisatie

Laan Corpus den Hoorn 200

Postbus 779

NL-9700 AT Groningen

Tel: +31 050-5224 900

E-mail: [uo@snn.eu](mailto:uo@snn.eu)

Web: <http://www.snn.eu/>

### **Operational Programme 'South Netherlands'**

The programme covers the provinces of Noord Brabant, Limburg and Zeeland and is structured according to the following objectives:

- knowledge economy, entrepreneurship and innovation;
- attractive regions;
- the urban dimension.

Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=NL&gv\\_reg=ALL%0b&gv\\_PGM=1187&gv\\_defL=7&LAN=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=NL&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1187&gv_defL=7&LAN=7)

Contact:

Stimulus Programmamanagement

Gebouw Vierlander

Fellenoord 27

NL-5612 AA Eindhoven

Postbus 585

NL-5600 AN EINDHOVEN

Tel.: +31 040 2370100 / Fax: +31 040 2375905

E-mail: [info@stimulus.nl](mailto:info@stimulus.nl)

Web: <http://www.op-zuid.nl/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The objective is to focus on job-seeking assistance for those distanced from the labour market, as well as on education and training, in particular for the least skilled. Raising the skills and employability of these groups will result in more and better workers, thus increasing participation and productivity. To this end, ESF funding in the Netherlands will support the following priorities:

- increasing labour supply;
- promoting the inclusion of disadvantaged people;
- promoting adaptability and investing in human capital.

Contact:

Ministry of Social Affairs and Employment

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Agentschap SZW

Wilhelmina van Pruisenweg 52

NL-2595 AN Den Haag

Tel.: +31 70 315 20 00 / Fax: +31 70 315 21 00

Web: <http://www.agentschapszw.nl>

## 2. Rural Development Policy

The Netherlands has incorporated the EU objectives into its National Strategy Plan for rural areas. The RDP is the practical elaboration of the strategy and has four objectives or "priority axes". Each axis contains different measures:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improving the environment and rural areas;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy;
- implementation of the 'Leader' programme.

Contact:

Regiebureau POP

Postbus 2755

NL-3500 GT UTRECHT

Tel.: +31 030 275 6909

E-mail: [regiebureau@rb.agro.nl](mailto:regiebureau@rb.agro.nl)

Web: <http://www.regiebureau-pop.eu/nl/info/4/16/basisdocumenten>

## 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/netherlands/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/netherlands/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/nl\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/nl_en.htm)

Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/nl/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/nl/index_en.htm)

United Kingdom

The information presented in this document applies only to areas  
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment
--

EU information website:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/uk/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/uk/index_en.htm)

National Information website on the EU Structural Funds:

<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/regional/european-structural-funds/index.html>

**Operational Programme 'East Midlands'**

The strategic objective of this Programme is to contribute to the East Midlands becoming a region of highly productive, innovative and sustainable businesses, and to support its most disadvantaged communities in an effort to use their economic potential. The Operational Programme is structured around the following priorities:

- innovation and sustainable business practice;
- sustainable economic and enterprise activity in disadvantaged communities.

Web:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=UK&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1243&LAN=7&gv\\_PER=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=UK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1243&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7)

Contact:

East Midlands Development Agency

Apex Court

City Link

GB-Nottingham NG2 4LA

Tel.: +44 115 947 1727 Fax: +44 115 853 3666

E-mail: [europeanenquiries@emd.org.uk](mailto:europeanenquiries@emd.org.uk)

Web: <http://www.eastmidlandserdf.org.uk/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes.

The long-term aim of the UK is to forge a workforce with world-class skills, supported by a fairer social system. It is putting particular emphasis on greater investment in training, entrepreneurship, science, research and development. The UK's ESF operational programmes concentrate on employment and the five drivers of productivity: competition, enterprise, innovation, investment and skills. The OPs aim to remove barriers to employment, especially for disadvantaged groups, improve the skills of the workforce and boost lifelong learning and to reform public administrations where necessary. As a whole, the programmes have two overarching themes:

- removing obstacles to people entering the labour market;
- improving the skills of the workforce.

Contact:

European Social Fund Division  
N2, Moorfoot  
GB-Sheffield S1 4PQ  
Tel.: + 44 114 2677297  
E-mail: [esf.feedback@jju.gsi.gov.uk](mailto:esf.feedback@jju.gsi.gov.uk)  
Web: [www.esf.gov.uk](http://www.esf.gov.uk)

## 2. Rural Development Policy

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- to build profitable, innovative and competitive farming, food and forestry sectors that meet the needs of consumers and make a net positive contribution to the environment;
- to improve the environment and countryside;
- to enhance opportunity in rural areas, in a way that harnesses and builds upon environmental quality.

Contact:

Department for Environment, Food & Rural Affairs  
Nobel House  
17 Smith Square  
GB-London SW1P 3JR  
Tel.: +44 (0)20 7238 6000 (switchboard)



Zatrudnialność w przemyśle cukrowniczym w kontekście restrukturyzacji

E-mail: [RDP07-13@defra.gsi.gov.uk](mailto:RDP07-13@defra.gsi.gov.uk)

Web: <http://www.defra.gov.uk/rural/rdpe/index.htm>

### 3. General information on financing

Atlas of objectives

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/uk/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/uk/index_en.htm)

European Regional Development Fund: ERDF

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm)

European Social Fund: ESF

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/members/gb\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/gb_en.htm)

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/uk/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/uk/index_en.htm)

LEXICON

NB . Each time a definition of the corresponding concepts existed in the European Industrial Relations Dictionary of the Dublin Foundation, we simply recalled this definition. In absence of definition, we mentioned the definition of the Lexicon developed by the French Observatory "Observia".

Adaptability	Adaptability is one of the four pillars of the "European Employment Strategy". It covers adaptability in terms of organization of work, working patterns and contracts, as well as adaptability in terms of regulatory and training systems. It recognizes that a balance must be struck between the need of business for flexibility and the needs of employees for security and employability (European industrial relations dictionary - Dublin Foundation - so-called "Eurofound dictionary").
Employability	Employability is a concept referring to terms used to assess the ability of a person to access a job (Eurofound dictionary).
Employee	An employee is a party to an employment relationship characterised as a contract of employment between the employer and the employee. This is one of the different legal formulations of the concept of "worker". (Eurofound dictionary).
Employer	An employer is a party to an employment relationship characterised as a contract of employment between the employer and the employee. However while the employee retains a human identity, the employer often has a corporate

---

	legal personality (Eurofound dictionary).
Employment	Work situation relating to several posts/positions having common characteristics in terms of activities and skills (France-Observia).
Flexibility	The concept of "Flexibility" includes three dimensions: . employers' desire for variable labour inputs in terms of numbers employed or hours worked to match changes in demand for products or services. . employees' desire for variable contractual arrangements and working conditions to match changing private or domestic needs. . it is also often presented in the EU context as a policy response to "labour market rigidities". (Eurofound dictionary)
Flexicurity	Flexicurity is reported as "an optimal balance between labour market flexibility and security for employees against labour market risks" (Eurofound Dictionary - European Commission report on Employment in Europe)

Gateway	<p>A gateway determines the possibilities of moving from one trade to another. In effect, common skills exist between certain trades which do not involve retraining.</p> <p>=&gt; A short gateway corresponds to a short adaptation time in the field and a short training period. Beyond that, it is more of a change of job or speciality within the same trade.</p> <p>=&gt; A long gateway presupposes an investment in theoretical training, usually undertaken before mobility. Beyond that, it would be more a question of retraining. (Observia)</p>
Job	<p>A job is a collection of activities. These are carried out within the context of procedures, assigned to a specific workplace using the resources made available. A job directly depends on the structure of the basic unit (department, workshop, line, etc.) to which it is assigned (Observia).</p>
Know-how/ knowledge	<p>Collection of theoretical and practical knowledge acquired through study or experience. Knowledge is not limited to academic knowledge; it can be acquired throughout one's life. It may be required for a trade, acquired by a person, accompanied or not by a certificate (diploma, title, etc). (Observia).</p>
Lifelong learning	<p>All learning activity undertaken throughout life, with the aim of improving knowledge, skills and competence, within a personal, civic, social and/or employment-related perspective (Commission Communication of December 1997 - Eurofound)</p>

---

	dictionary).
Occupational family	Group of occupations directed towards the same type of objectives and activities within the company (Observia).
Professional career	The professional career identifies a path from a "source" trade to a "target" trade. In particular, it indicates the different successive employment possibilities whose skill requirements are complementary and can be finalised on the basis of an employee's professional plan (Collection Formation Permanente en Sciences Humaines).
Professional know-how	Ability to use knowledge, know-how and behaviour in a professional situation in order to solve more or less complex problems in a work situation in order to carry out trade activities (Observia).
Professional mobility	Mobility of workers in a European-wide labour market has been a primary objective since the creation of the European Community (see Art. 39 of the EC Treaty). A Communication from the European Commission on "Mobility, an instrument for more and better jobs" was issued in 2007. It is also central to the priorities of the 2007-2010 Action Plan and the New Phase of the Lisbon Strategy (2008-2010). (Source: Eurofound dictionary).

Position	Work situation defined in terms of assignment. Several positions can correspond to the same type of employment (Observia).
Qualification	Some directives have been issued for the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of formal qualifications. However automatic recognition of diplomas is provided for in only a few professions, mainly in health (Eurofound dictionary).
Seasonal work	Seasonal work is a form of temporary employment linked to specific periods of the year and sectors (Eurofound dictionary). For example in the sugar sector during the campaign period.
Skills	Recognised ability in such and such a field by reason of knowledge possessed (from French Larousse dictionary)- (See Aptitudes - Qualifications).
Trade	Collection of jobs, posts or work situations within the company in which the activities and professional skills are identical or similar (Observia).